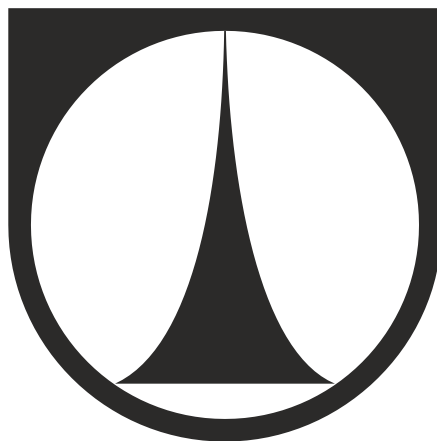


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2013

Bc. Petra Samková

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: **N 6208 – Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Analýza distribuce vybraného produktu formou přímého prodeje a možnosti vstupu na nový trh

**Distribution Analysis of the Selected Product through the Direct Sales and
Possibility of Entering a New Market**

DP – PE – KOB 2013 – LS – 18
Bc. Petra Samková

Vedoucí práce: Ing. Ludmila Kučerová, katedra mezinárodního obchodu
Konzultant: Petr Brych, obchodní ředitel, AQUEL BOHEMIA, s.r.o.

Počet stran: 89 Počet příloh: 1

Datum odevzdání: 10. května 2013

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 10. května 2013

Petra Samková

Anotace

Tématem této diplomové práce je analýza distribuce vybraného produktu formou přímého prodeje a možnosti vstupu na nový trh v podmínkách společnosti AQUEL BOHEMIA, s.r.o. Firma se na českém a několika zahraničních trzích specializuje na distribuci produktů formou přímého prodeje. Prostřednictvím svých obchodních zástupců nabízí na trh filtrační zařízení na doupravu pitné vody, parní čističe, čističku vzduchu či vysavače. Obchodní zástupci fungují v rámci svého podnikání v multi level marketingové struktuře, kde mohou dále vytvářet vlastní obchodní síť.

Práce je členěna na dvě základní části. První část se zabývá základními principy přímého prodeje a jeho zařazením ve struktuře komunikačního mixu, dále také fungováním a podstatou multi level marketingu a na závěr zmiňuje specifika rozhodnutí vstupu na trh zahraniční. Hlavní část analýzy se v druhé části věnuje působení společnosti na českém i zahraničních trzích. Blíže se soustředí na rozvoj a možnosti rozšíření exportu na trh rumunský. Na závěr následuje zhodnocení úspěšnosti distribuce vybraného produktu formou přímého prodeje na uvedených trzích.

Klíčová slova

Export, filtrační zařízení, mezinárodní trhy, multi level marketing, obchodní zástupce přímý prodej.

Annotation

The diploma thesis deals with distribution analysis of the selected product through the direct sales and possibility to entering a new market in terms of AQUEL BOHEMIA, s.r.o. The Company specializes in the distribution of products through direct sales on Czech and several International markets. Through its sales representatives the Company offers filtration equipment for treatment of potable water, steam cleaners, air purifiers and vacuum cleaners. Sales representatives operate within their business in the multi level marketing structure where they can create their own business network.

The work is divided into two main parts. The first part covers basic principles of direct sales and its classification in the structure of the communication mix, as well as the nature of multi level marketing and finally mentions the specifics of the decision to entering a new market. The main part of the analysis is focused on activities on the Czech and foreign markets. The thesis concentrates on development and expansion of export on the Romanian market. In conclusion the last part deals with the evaluation of the success of distribution selected product through direct sales on the mentioned markets.

Key Words

Export, filtration equipment, international markets, multi level marketing, sales representative, direct sales.

Obsah

Seznam zkratk	10
Seznam obrázků	11
Úvod	12
1 Marketingová komunikace (komunikační mix)	14
1.1 Nástroje komunikačního mixu.....	15
1.2 Faktory ovlivňující komunikační mix.....	17
2 Přímý prodej	20
2.1 Podstata a náležitosti přímého prodeje	20
2.2 Význam a úloha obchodních zástupců v osobním prodeji	25
3 Multi level marketing	29
3.1 Princip multi level marketingu	29
3.2 Multi level marketing a pyramidové hry	30
3.3 Výhody a nevýhody multi level marketingu.....	31
3.4 Volba systému v multi level marketingu	32
3.5 Systémy multi level marketingu	34
4 Tvorba marketingového mixu v mezinárodním prostředí	37
4.1 Koncepce mezinárodního marketingu	37
4.2 Analýza zahraničního trhu	39
5 AQUEL BOHEMIA, s.r.o.	44
5.1 Historie společnosti.....	47
5.2 Systém přímého prodeje a multi level marketingu v AQUEL BOHEMIA, s.r.o.	49
5.3 Působení na českém trhu.....	54
6 AQUEL BOHEMIA, s.r.o. na zahraničních trzích	55
6.1 Analýza zahraničního trhu před založením společnosti AQUEL	55
6.2 AQUEL Rusko.....	57
6.3 AQUEL Kazachstán	62
7 AQUEL Rumunsko	65
7.1 Obecné informace o Rumunsku.....	65

7.2 Rumunsko a podnikání v přímém prodeji.....	67
7.3 Založení AQUEL Rumunsko.....	69
8 Zhodnocení a srovnání fungování vybrané obchodní metody na jednotlivých trzích	78
Závěr.....	82
Seznam použité literatury.....	84
Seznam příloh	89

Seznam zkratk

AQUEL AQUEL BOHEMIA, s.r.o.

BH bodová hodnota

FZ filtrační zařízení

HDP hrubý domácí produkt

MLM Multi level marketing

RF Ruská federace

VO vlastní obrat

Seznam obrázků

Obrázek 1: Životní cyklus výrobku	18
Obrázek 2: Strategie Push.....	19
Obrázek 3: Strategie Pull	19
Obrázek 4: Stádia procesu přímého prodeje.....	23
Obrázek 5: Hiearchická síť – pyramida.....	30
Obrázek 6: Stair step – schodový odměňovací systém.....	34
Obrázek 7: Binární systém	35
Obrázek 8: Unilevel marketing.....	36
Obrázek 9: AQUEL 200 a 400	45
Obrázek 10: Dispenser Basic.....	46
Obrázek 11: Evolution 2.....	46
Obrázek 12: AQUEL 1000	46
Obrázek 13: Kariérní a provizní tabulka	51
Obrázek 14: Výpočet provize z vlastního obratu i z organizace	52
Obrázek 15: Pobočky na ruském trhu	61
Obrázek 16: Rumunsko	65
Obrázek 17: Přímý prodej v Rumunsku	68

Úvod

Již dávno neplatí, že voda je v ekonomickém smyslu volným statkem. Voda jako taková je totiž velmi strategickou surovinou a nepostradatelnou složkou životního prostředí, a proto je na místě hovořit o ní jako o strategické surovině ovlivňující život a dění kolem nás. Může se dokonce říci, že se jedná o nejstrategičtější surovinu dneška i budoucnosti, která má ve svých rozličných podobách řadu unikátních vlastností.

Voda představuje také společný jmenovatel všech produktů firmy AQUEL BOHEMIA, s.r.o. (AQUEL), jejímž stěžejním produktem je filtrační zařízení na doupravu pitné vody, které úspěšně distribuuje na českém i na několika zahraničních trzích.

Tématem této diplomové práce je analýza distribuce vybraného produktu formou přímého prodeje a možnosti vstupu na nový trh. Společnost AQUEL právě pro distribuci svých produktů využívá metod přímého prodeje, který plně nahrazuje standardní způsoby prodeje. Obchodní zástupci fungují v multi level marketingové struktuře, kde mají možnost tvořit si vlastní síť spolupracovníků. V současné době je společnost AQUEL lídrem na českém trhu v oblasti přímého prodeje a tvorby obchodních sítí.

Již relativně v krátké době po vzniku společnosti v roce 2000 firma rozšířila své působení na Slovensko a postupně pokračovala na další zahraniční trhy. Společnost má nyní své exportní zastoupení na Slovensku, Ukrajině, v Polsku, Maďarsku, Rusku a Kazachstánu. Další vytipovanou zemí pro možnost rozvoje přímého prodeje filtračních zařízení bylo vedením společnosti zvoleno Rumunsko. Vzhledem k dobře zavedenému působení a úspěšnosti jiných multi level marketingových společností (především kosmetických firem) na tomto trhu pracuje v tomto odvětví dostatek schopných obchodních zástupců, kteří by mohli vytvořit základnu nově vznikající společnosti.

První čtyři kapitoly práce se zabývají obecnými principy a metodami využívanými v přímém prodeji, po té následuje shrnutí základních charakteristik multi level marketingu, jeho podstaty a fungování. Zbylé kapitoly se věnují základním specifikům vstupu společnosti na zahraniční trh a kritériím, která ovlivňují exportní firmu v jejím

rozhodování. Následuje souhrn hlavních činností a průzkumů, které pomáhají managementu společnosti vhodně zvolit strategii vstupu na vybraný zahraniční trh.

Po prezentaci základních teoretických východisek je představena struktura a fungování společnosti AQUEL a je shrnuto její působení na českém trhu. Důraz je kladen na systém přímého prodeje, který je uplatňován v rámci multi level marketingové strategie a na školicí systém, jenž je základem úspěšného působení všech obchodních zástupců společnosti. Dále se práce zabývá analýzou činnosti firmy na zahraničních trzích. Specifikovány jsou dvě úspěšně zavedené exportní země, a to Rusko a Kazachstán.

Hlavní část analýzy se však soustředí na rozvoj a možnosti rozšíření společnosti AQUEL na rumunský trh, kde jsou blíže rozebrány podmínky založení nové společnosti v Rumunsku a její potenciál na uplatnění v přímém prodeji na tomto trhu.

V dosavadní praxi zatím nebyla ve firmě AQUEL zpracována podrobnější analýza exportního trhu před samotným vstupem na tento trh. Hlavním cílem práce je především představit a zhodnotit možnosti zavedení osvědčeného produktu na rumunský trh a srovnat fungování vybrané obchodní metody na jednotlivých trzích. Diplomová práce vzniká za účelem nastínění nových možností, jak zpracovat podrobnou analýzu před exportem do zvolené země.

Využity jsou především následující metody zkoumání: pozorování chodu společnosti, rozhovory s pracovníky odpovědnými za exportní politiku firmy, analýza dokumentů a zdrojů korespondujících s daným tématem.

1 Marketingová komunikace (komunikační mix)

„Marketing je proces plánování a realizace koncepce cenové politiky, podpory a distribuce idejí, zboží a služeb s cílem tvořit a směřovat hodnoty a uspokojovat cíle jednotlivců i organizací.“¹ Tak definovala v roce 1984 Americká marketingová asociace jednu ze základních manažerských disciplín – marketing.

Philip Kotler jako jeden z nejvýznamnějších světových marketingových odborníků posouvá definici ještě dál. Stejně jak rychle se mění doba, mnohdy ani nejsme schopni tento rozvoj stihnout zaznamenávat, tak je nutné posunout i vnímání marketingu jako takového.

Tyto skutečnosti Kotler převádí i do svého díla. V publikaci *Marketing Management: „Marketing je všude. Formálně nebo neformálně se lidé a společnost zabývají nespočtým množstvím činností, které bychom mohli nazývat marketingem. Dobrý marketing se ve stále zvýšené míře stává důležitou ingrediencí podnikatelského úspěchu. A marketing hluboce ovlivňuje naše každodenní životy. Je ve všem, čím se zabýváme – od šatů, které nosíme, přes webové stránky na které klikneme, až k reklamám, na které se díváme.“²*

Výše uvedeným cílům manažer podřizuje stanovení marketingových cílů, rozdělení cílových segmentů i umístění na trhu. K tomu má k dispozici řadu nástrojů marketingových mixu.

Tyto nástroje jsou zpravidla děleny do 4 kategorií, tzv. 4P marketingového mixu. Základní prvky „4P“ (pojmenování zvoleno podle začátečních písmen anglických názvů jednotlivých složek marketingového mixu) tvoří produkt (Product), cena (Price), distribuce

¹ KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

² tamtéž.

(Place) a marketingová komunikace (Promotion).³ Práce se vzhledem k vybranému tématu zkoumání bude dále zabývat podrobněji pouze poslední uvedenou složkou marketingového mixu, marketingovou komunikací a jejími nástroji.

Marketingová komunikace představuje nejviditelnější nástroj marketingového mixu. Philip Kotler definuje marketingovou komunikaci jako koncepci, v jejímž rámci společnosti pečlivě integruje a koordinuje množství svých komunikačních kanálů, aby o organizaci a jejich produktech přinesla jasné, konzistentní a přesvědčivé sdělení.⁴ Mix marketingové komunikace, komunikační mix, je tvořen mnoha nástroji, pomocí nichž se podnik snaží dosáhnout naplnění komunikačních cílů. Konkrétní podobu komunikačního mixu si volí každý podnik dle svých možností a specializace. Proto se i v teorii můžeme setkat s různými způsoby třídění a řazení jednotlivých nástrojů, které často odráží pracovní zařazení, znalosti a preference autora.⁵

1.1 Nástroje komunikačního mixu

Nejčastěji se v literatuře můžeme setkat s níže uvedeným dělením komunikačních nástrojů:

- reklama,
- osobní prodej,
- podpora prodeje,
- public relations,
- přímý marketing.

³ DE PELSMACKER, Patrick, GEUENS, Maggie, VAN DEN BERGH, Joeri. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.

⁴ KOTLER P. *Principles of Marketing*. 13. vyd. New Jersey: Pearson Education, 2009. 637 s. ISBN-13: 978-0-13-700669-4.

⁵ NAGYOVÁ, Jana. *Marketingová komunikace není pouze reklama*. Praha: Vox, 1999. 150 s. ISBN 80-86324-00-1.

Reklama, která je často mylně považována za synonymum marketingové komunikace, je tradičně nejviditelnějším nástrojem komunikačního mixu. Patří mezi neosobní prvky masové komunikace využívající všechny typy médií (televize, rozhlas, noviny, časopisy, internet, sociální sítě, billboardy,...). O obsahu rozhoduje objednavatel, který si reklamu také platí.⁶

Osobní prodej lze definovat jako prezentaci výrobku či služby prováděnou s cílem prodat zboží či služby kupujícímu. Řadí se mezi metody přímé komunikace a typický je zde individuální přístup. Osobnímu prodeji, a především hlavní podstatě a náležitostem přímého prodeje, se podrobně věnuje druhá kapitola této práce.

Podpora prodeje zahrnuje širokou škálu aktivit, které si dávají za cíl přitáhnout zájem spotřebitele, poskytují mu informace a mohou ho přivést ke koupi výrobku. Jedná se o kupóny, hry, soutěže, loterie, prémie a dary, vzorky, veletrhy a obchodní výstavy, rabaty, úvěry s nízkými úroky, zábavní podniky, slevy při vrácení starší verze, obchodní známky, vázané obchody. Ve vyspělých zemích u některých produktů převyšuje použití reklamy.

Podstatou metod public relations (PR, vztahy s veřejností) je cílevědomé budování vzájemných vztahů mezi organizací a veřejností. Zahrnuje veškeré činnosti, jimiž firma komunikuje se svými okolím, s veřejností. Jedná se o všechny subjekty, se kterými chce firma udržovat dobré vztahy: zákazníci, dodavatelé, akcionáři, zaměstnanci, veřejnost, vládní a správní orgány a celá společnost, ve které firma operuje.

Přímý marketing (direct marketing) představuje přímou formu komunikace s pečlivě vybranými zákazníky s cílem získat okamžitou reakci a budovat dlouhodobé vztahy. Výhodou přímého marketingu je možnost velmi přesného zacílení a vymezení cílové skupiny a kontrola akce.

⁶ DE PELSMACKER, Patrick, GEUENS, Maggie, VAN DEN BERGH, Joeri. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.

1.2 Faktory ovlivňující komunikační mix

Z pohledu podniku existuje mnoho faktorů, které působí na konkrétní podobu komunikačního mixu. Dále se práce bude věnovat jen vybraným a dle dostupné literatury nejdůležitějším faktorům, které souvisí především s charakterem trhu, typem produktu, stádiem životního cyklu výrobku, zvolenou komunikační strategií, disponibilní finančními prostředky a zvolenou cenou.

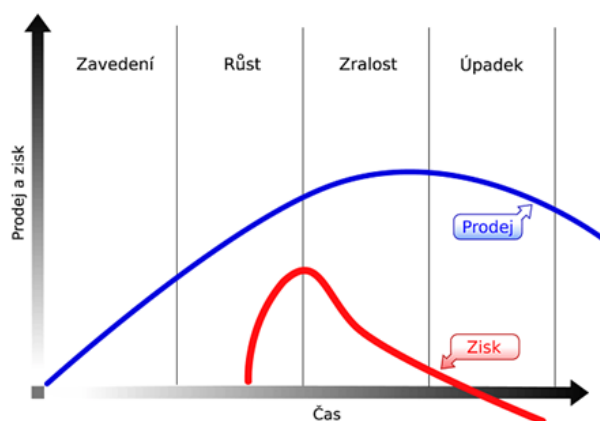
Dle některých autorů má z těchto faktorů největší vliv na konečnou podobu komunikace charakter trhu a s ním spojená vybraná cílová skupina zákazníků. Výsledný komunikační mix, resp. volbu vhodného komunikačního nástroje, ovlivňuje zejména počet potenciálních kupujících a jejich druh (průmyslové podniky, velkoobchody, maloobchody, či konečný spotřebitel). Pokud je na vybraném trhu předpokládán omezený počet zákazníků, klade komunikační mix důraz na osobní prodej. Často se jedná o trhy tvořené průmyslovými podniky, velkoobchody a maloobchodníky. V opačném případě, kdy je na trhu velké množství kupujících, je za efektivnější prvek komunikace považována reklama.⁷

Druhým a neméně významným faktorem při tvorbě optimální podoby komunikačního mixu je produkt sám. Vlastnosti a typ daného produktu spolurozhodují o zvoleném druhu komunikace. Firma se zpravidla rozhodne využít nástroje a výhody osobního prodeje u technicky vyspělých a složitých výrobků, avšak pro standardizované produkty, které nevyžadují pozdější služby, bude chtít využít výhod neosobních forem komunikace.

S druhem výrobku úzce souvisí také další faktor. Komunikační mix musí respektovat stádium životního cyklu výrobku. Ve stádiu zavádění na trh je kladen důraz na účinnou reklamu a PR, po nichž následuje podpora prodeje, která stimuluje zákazníka ke zkušebnímu nákupu. Ve stádiu růstu může firma všechny nástroje ztlumit, protože

⁷ NAGYOVÁ, Jana. *Marketingová komunikace není pouze reklama*. Praha: Vox, 1999. 150 s. ISBN 80-86324-00-1.

poptávka je v tomto období dostatečná. Důraz je kladen na aktivity osobního prodeje spojené s rozšiřováním distribuce a reklama má za úkol zdůraznit odlišnosti výrobku a přesvědčit kupujícího, aby zvolil právě tento produkt. Ve stádiu zralosti se při volbě komunikačních nástrojů doporučuje uplatňovat toto pořadí: podpora prodeje, reklama a osobní prodej. V období poklesu je pak účinná především připomínková reklama, ostatní prostředky se omezují.



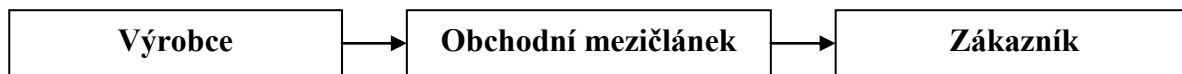
Obrázek 1: Životní cyklus výrobku

Zdroj: <http://www.halek.info/www/prezentace/>

V rámci marketingu rozeznáváme dva základní typy komunikační strategie – push (protlačit) a pull (protáhnout).

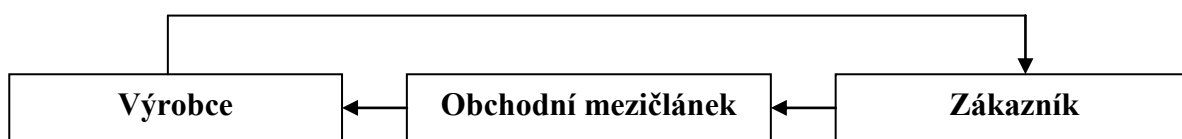
- strategie tlaku (PUSH) – je založena na snaze prodávajícího stimulovat konečného spotřebitele přes distribuční kanály, a tím vyvinout tlak na distribuční cestu. Cílem je podporovat výrobek na jeho cestě ke konečnému spotřebiteli, nezbytná je vhodně zvolená motivace obchodních mezičlánků vedoucí k marketingovému úspěchu firemního produktu. Staví hlavně na osobním prodeji a akcích na podporu prodeje.
- strategie tahu (PULL) – je založena na snaze prodávajícího stimulovat poptávku konečného spotřebitele (opírá se tedy především o reklamu), který pak zpětně vyvine tlak na distribuční cestu. Výrobce obvykle informuje obchodní mezičlánky o realizaci reklamní kampaně, která je zaměřena na koncového zákazníka. Předpokládá se tedy, že spotřebitel bude výrobek poptávat a obchodník musí být na tuto situaci připraven.

Nejčastějšími prvky komunikace využívané při strategii pull jsou tedy reklama a podpora prodeje.⁸



Obrázek 2: Strategie Push

Zdroj: Vlastní.



Obrázek 3: Strategie Pull

Zdroj: Vlastní.

Cena výrobku, zboží, či služby je dalším základním faktorem majícím vliv na výběr prvků komunikačního mixu. Reklama jako tradičně dominantní prvek mixu, je charakterizována nízkou jednotkovou cenou a masovou distribucí. Přestože jsou náklady na jeden kontakt nízké, v absolutních číslech může cena na reklamu odčerpat značnou část rozpočtu marketingové komunikace. V případě osobního prodeje je třeba upozornit především na vysoké náklady na jeden kontakt. Firma tedy musí velmi dobře zvážit, které metody komunikace použije v rámci své propagace.

⁸ PŘIKRYLOVÁ, J.; JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

2 Přímý prodej

Za nejstarší techniku využívanou v rámci komunikačního mixu je považována metoda osobního prodeje. Má více než tisíciletou tradici a stejně jako ostatní marketingové postupy si prošel dlouhým vývojem. Historicky se jedná o nejstarší formu přímé komunikace „tváří v tvář“ zákazníkovi. Osobní prodej je tedy definován jako interpersonální ovlivňovací proces prezentace výrobku, služby či myšlenky a zahrnuje:

- průmyslový prodej, mezifiremní obchod,
- prodej do distribuční sítě, tj. velkoobchod, maloobchod, obchodní řetězce,
- prodej konečným spotřebitelům, tj. přímý prodej zákazníkům.⁹

Další text druhé kapitoly se bude zabývat pouze posledním typem osobního prodeje, tedy charakteristikami a podstatou přímého prodeje konečnému spotřebiteli. Veškeré obecné principy a vlastnosti osobního prodeje lze aplikovat téměř beze změn i na přímý prodej. Často se můžeme setkat i se zaměňováním obou výrazů, protože přímý prodej odpovídá běžné představě o osobním prodeji, tedy situaci, kdy prodejce kontaktuje zákazníka přímo s nabídkou výrobku.¹⁰

2.1 Podstata a náležitosti přímého prodeje

Přímý prodej, jedna z forem maloobchodních činností realizovaných mimo síť prodejen, má mnoho specifických vlastností a charakteristik. Jde o prodej zboží či poskytování služeb prostřednictvím osobního kontaktu prodejce se zákazníkem mimo stálou maloobchodní jednotku. Prodejci často přicházejí za zákazníky až domů, kde jim nabízené

⁹ PŘIKRYLOVÁ, J.; JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

¹⁰ Například Asociace osobního prodeje působící na území České republiky sdružuje firmy, které nabízejí a prodávají své zboží a služby spotřebitelům formou přímého prodeje především v domácnostech, na pracovištích a jiných dohodnutých místech

výrobky předvádějí či ukazují jejich vzorky. Tento způsob prodeje bývá také nazýván jako přímý prodej bez stacionární jednotky a v angličtině je znám pod názvem Direct Selling.

Firmy volí tuto metodu jako stěžejní součást komunikačního mixu zejména u spotřebního zboží, které vyžaduje podrobnější vysvětlení, případně vyzkoušení či předvedení výrobku přímo v bytě zákazníka. Pro výrobek taky bývá typická vysoká cena a technická náročnost.

Cílem všech typů osobního prodeje, a tedy i přímého prodeje konečnému spotřebiteli, je nalézt zájemce, informovat je a předvést jim funkcionalitu daného výrobku, přesvědčit je, aby produkt koupili, a v neposlední řadě poskytovat poprodejní služby.¹¹

2.1.1 Výhody přímého prodeje

Oproti ostatním nástrojům používaných v komunikaci se zákazníkem, osobní prodej a jeho součást přímý prodej vychází z toho, že používá metody interpersonální komunikace. Je jedinou technikou opírající se o osobní kontakt. Mezi nejčastěji zmiňované výhody metody přímého prodeje z pohledu výrobce/prodejce patří:

- **zacílení** na konkrétní tržní segment,
- **interaktivní komunikace**, prodávající a kupující vzájemně reagují jeden na druhého, na své chování,
- **flexibilita**, prodávající může své sdělení přizpůsobit chování a reakcím kupujícího, modifikuje způsoby komunikace podle momentální situace,
- okamžitá **zpětná vazba**, prodávající může okamžitě vyhodnotit projevy zákaznickovy verbální i neverbální komunikace,
- plná **kontrola nad výrobky i jejich cenami**, ceny stanovuje výrobce, a ani nad výrobky v průběhu prodejního cyklu neztrácí kontrolu,

¹¹ DE PELSMACKER, Patrick, GEUENS, Maggie, VAN DEN BERGH, Joeri. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.

- možnost „**vychovat**“ si své **prodejce** umožňuje dodržování firemní etiky a hodnot společnosti, budování image společnosti,
- **budování vztahu se zákazníkem**,
- **odstranění mezičlánků** v pohybu zboží, předcházení dodatečným nákladům.

2.1.2 Nevýhody přímého prodeje

Jako u všech ostatních komunikačních metod, můžeme i při aplikaci přímého prodeje najít několik nevýhod, které mohou významně ovlivnit možný úspěch a s tím i spojený zisk z prodeje našeho výrobku. Mezi nejvýznamnější se řadí:

- **špatná kontrola kvality prodeje** a dodržování způsobu prodeje stanovený výrobcem,
- **menší dosah**, prodejci nemohou nikdy oslovit takové množství zákazníků, jako při prodeji v kamenných obchodech,
- relativně **nákladná forma prodeje**, vysoké náklady na jeden kontakt,
- **špatná kontrola chování prodejce**: omyly prodávajícího, nátlak na kupujícího, nesplnitelné sliby mohou vést k narušení image firmy.

2.1.3 Proces přímého prodeje

Přestože každý prodej představuje odlišný proces podle typu zákazníka a jeho specifických potřeb, lze říci, že proces přímého prodeje má několik stádií (viz obrázek 4)¹².

Výběr a klasifikace budoucích zákazníků

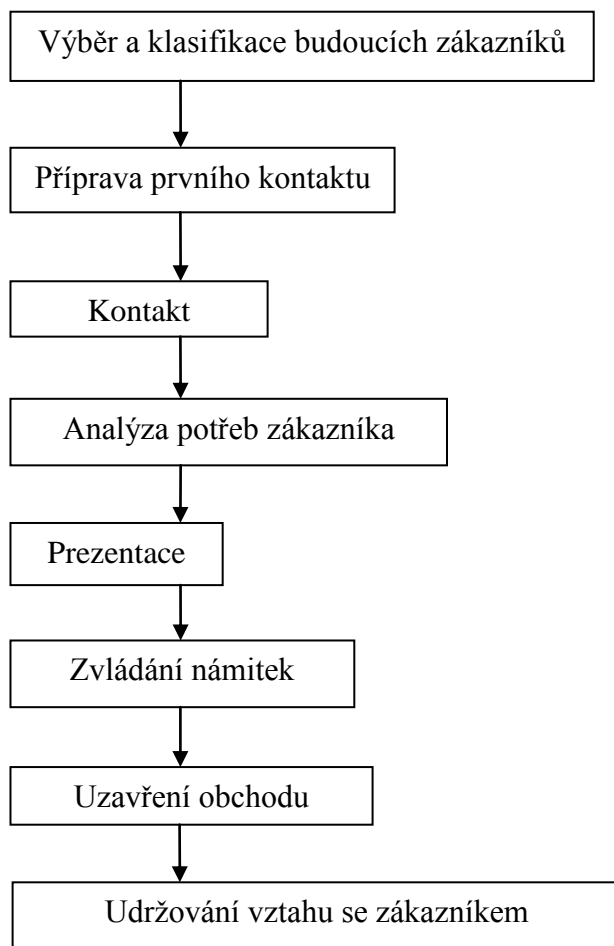
Identifikace potenciálních zákazníků je prvním stádiem procesu přímého prodeje a může být klíčová při rozhodování o úspěchu daného prodejce. Firma/prodejce se musí

¹² DE PELSMACKER, Patrick, GEUENS, Maggie, VAN DEN BERGH, Joeri. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.

rozhodnout, který tržní segment se stane její cílovou skupinou. Poté dochází k sestavení seznamu potenciálních zákazníků a k jejich kvantifikaci. Kvantifikovaným potenciálním zákazníkem je ten, o němž víme, že produkt potřebuje, má pravomoc jej koupit a je schopen za něj zaplatit.

Příprava prvního kontaktu

Před prvním kontaktováním je nutné zjistit, zda bude mít potenciální zákazník o produkt zájem. Prodejce by si měl dopředu přichystat sdělení, které chce kupujícímu předat, a stanovit si, čeho chce dosáhnout. Připraven by měl být i pro případ odmítnutí.



Obrázek 4: Stádia procesu přímého prodeje
Zdroj: Vlastní.

Kontakt

Důležitá je vhodná volba formy navázání kontaktu (osobní návštěva, telefonát, dopis) a jeho načasování. Telefonický dotaz či dopis patří mezi úspěšné metody při získávání možnosti dohodnutí schůzky s potenciálním zákazníkem. V rámci navázání kontaktu si prodejce s kupujícím většinou stanoví i cíl návštěvy (poznání zákazníka, získání informací, nebo přímo prodej).

Analýza potřeb zákazníka

V této fázi musí prodejce odhalit skutečné potřeby zákazníka, tedy jaké hodnoty a přínosy hledá a očekává. Nezbytností se stává naučit se pozorně naslouchat zákazníkovi, pečlivě vybírat a klást otázky.

Prezentace

Během samotné prezentace prodejce zdůrazňuje užitečnost výrobku a vlastnosti, které ji dokládají. Je vhodné klást důraz na výhody produktu a vysvětlit zákazníkovi aspekty důležité pro klienta ve vazbě na odhalené potřeby.

Zvládání námitek

Po prezentaci často přicházejí ze strany zákazníka námítky nebo připomínky vůči výrobku či službě a záleží pouze na prodejci, jestli je dokáže pozitivně reagovat. Zkušený obchodník by měl být na námítky předem připraven.

Uzavření obchodu

K uzavření obchodního kontraktu dochází v okamžiku, kdy spotřebitel podepíše s prodejcem kupní smlouvu a dohodnou se na platebních i dodacích podmínkách. K rozpoznání vhodného okamžiku pro uzavření obchodu by se prodejce měl naučit sledovat signály (gestikulace, verbální komunikace) vysílané klientem.

Udržování vztahu se zákazníkem

Po uskutečnění obchodního kontraktu však práce pro prodejce nekončí, neboť prodejce musí pečovat o zákazníka i po uskutečnění prodeje. Měl by spotřebitele oslovovat i nadále, zjišťovat případné nedostatky a případnou nespokojenost neprodleně řešit. Udržování dlouhodobých vztahů se může stát klíčovým faktorem při rozhodování o budoucích prodejích.

2.2 Význam a úloha obchodních zástupců v osobním prodeji

Přímý prodej jako osobní forma komunikačního mixu vyžaduje specifické nároky na pracovníky, kteří ho uskutečňují. Především se jedná o obchodní zástupce, kteří v rámci celého procesu přímého prodeje mají tři funkce:

- ovlivňují kupujícího během celého rozhodovacího procesu,
- zprostředkovávají informace o výrobku či službě směrem od výrobce ke spotřebiteli,
- poskytují servis a doplňkové služby spojené s prodejem výrobku či služby.¹³

Prodejce v přímém prodeji nevystupuje tedy jen v roli prodávajícího, ale měl by plnit roli konzultanta, který aktivně napomáhá spotřebiteli s výběrem optimálního řešení jeho potřeb. Díky vysokým nákladům, které jsou spojené se získáním zákazníků, a s ohledem na klesající věrnost zákazníků, bývá v současnosti hlavním úkolem prodejce udržet stávající zákazníky a teprve druhořadým úkolem je získávání nových zákazníků.

V rámci celého procesu komunikace mezi obchodním zástupcem a zákazníkem dochází k identifikaci zákaznickových potřeb a zájmů. Tento proces vyžaduje u prodávajícího specifické osobní kvality a vlastnosti:

¹³ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005, 340 s. ISBN 80-86898-48-2.

- **pozitivní přístup**, prodejce má rád svou práci, věří v její smysl a je schopen se samostatně rozhodovat,
- **sebevědomí**, prodejce je schopen jednat samostatně se svými zákazníky a prezentovat sebevědomě navrhovaná řešení,
- **znalosti o firmě a nabízených produktech**, jen tak může prodejce přesvědčit své zákazníky ke koupi,
- **schopnost vcítit se do potřeb zákazníka**, empatie umožňuje prodejci pochopit zákazníka a navrhnout mu optimální řešení,
- **dlouhodobá orientace**, prodejce musí upřednostňovat dlouhodobé cíle před krátkodobými, což mu umožňuje např. dát přednost dlouhodobému vztahu se zákazníkem před rychlým uzavřením obchodu, který nebude zcela podle zákaznickových představ.¹⁴

2.2.1 Motivace obchodních zástupců

Některé z vlastností jsou součástí povahy, jiné lze získat profesionálním proškolením a praxí. Předpokladem kvalitního personálního řízení prodeje, kterým chce firma zabezpečit prodej svých výrobků na skutečně profesionální úrovni, je zavedení vhodného motivačního systému pro obchodní zástupce.

Většina obchodních zástupců potřebuje povzbuzení a speciální stimulaci pro dosažení nejlepších výsledků. Sebmotivace bývá stejně složitá, jako schopnost motivovat ostatní. Především při prodeji v terénu je nutné porozumět tomu, co jednotlivce podnítl k činnosti a pro úspěch organizace jako celku je stěžejní, aby byl vedoucí schopný vnutit obchodnímu zástupci vůli jednat.

Prodejci pracují většinou sami, jejich pracovní doba je nepravidelná, často jsou mimo domov, musí čelit konkurenci a leckdy ztratí objednávku, na které tvrdě pracovali. Mnoho

¹⁴ KARLÍČEK, Miroslav; KRÁL, Petr. *Marketingová komunikace, Jak komunikovat na našem trhu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 224 stran. ISBN 978-80-247-3541-2.

marketérů na základě mnohaletých zkušeností tvrdí, že čím větší je motivace obchodního zástupce, tím větší je jeho úsilí, větší úsilí vede k větším výkonům, větší výkony vedou k větším odměnám a větší odměny k většímu pocitu uspokojení. Větší uspokojení bude ještě větší motivací. Takový přístup je však založen na několika předpokladech:

- Manažeři prodeje musí být schopni přesvědčit obchodní zástupce, že mohou prodat více, pokud budou pracovat tvrději nebo se jim dostane školení, jak pracovat obratněji a chytřeji.
- Manažeři prodeje musí být schopni přesvědčit prodejce, že odměny, které následují za lepší pracovní výkony, stojí za zvláštní úsilí a námahu.¹⁵

Je tedy velmi důležité zjistit, jaké podmínky mají manažeři vytvořit pro to, aby prodejci byli ochotni a schopni zvyšovat svůj pracovní výkon a nasazení. Výzkumy prokázaly, že prodejci jsou motivováni především finančním ohodnocením, možností postupu a uspokojením svých vnitřních potřeb, již méně je stimuluje pochvala nebo pocit zabezpečení. John Adair pak definuje 8 základních pravidel určených manažerům pro efektivní motivaci obchodních zástupců:

1. *Bud'te sami vysoce motivovaní.*
2. *Vybírejte si lidi, kteří jsou vysoce motivovaní.*
3. *Chovejte se ke každé osobě jako k jednotlivci.*
4. *Stanovte si reálné a podnětné cíle.*
5. *Pamatujte si, že pokrok motivuje.*
6. *Vytvořte motivující pracovní prostředí.*
7. *Zajistěte, že lidé budou spravedlivě odměňováni.*
8. *Projevujte uznání.*¹⁶

¹⁵ KOTLER, Philip. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 792 stran. ISBN 978-80-247-1359-5.

¹⁶ ADAIR, John. 2004. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

Dalším nástrojem, kterým firma motivuje své prodejce, je podpora prodeje. Ta nemusí být vždy zaměřena jen na konečného spotřebitele, ale velmi často je zacílena na podporu obchodních mezičlánků. Cílem je pak namotivovat obchodní zástupce k zvýšeným výkonům, které pak představují větší zisk a úspěšnost celé organizace. V praxi manažeři využívají:

- soutěže zaměřené na objemy či na získání nových zákazníků spojené s různými formami odměn,
- odborná školení,
- incentivní pobídky (např. ocenění luxusní zahraniční dovolenou),
- prodejní a reklamní předměty.¹⁷

Jak již bylo zmíněno výše, nedílnou součástí vhodného motivačního systému je spravedlivý systém odměňování. Může zahrnovat různé typy mzdy. Spíše výjimečně bývá mzda vyplácená fixně (časová mzda) bez ohledu na pracovní výkony. Častěji je finanční ocenění prodejce vypláceno jako provize, jejíž výše je určena procentem z dosaženého prodeje. V praxi se však můžeme často setkat s tzv. mzdou kombinovanou, kde je určitá částka vyplácena fixně a druhá část závisí na objemu dosaženého prodeje. Systém odměňování tedy může zahrnovat:

- pevnou část mzdy,
- pohyblivou složku (odměny za prodej, prémie, podíl na zisku),
- další výhody (služební vůz, důchodové pojištění, dovolená, náhrady nákladů).¹⁸

¹⁷ PŘIKRYLOVÁ, J.; JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 320s. ISBN 978-80-247-3622-8.

¹⁸ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. 340s. ISBN 80-86898-48-2.

3 Multi level marketing

Síťový (network) marketing, známý spíše pod pojmem multi level marketing (MLM) představuje obchodní model podnikání využívaný k prodeji výrobků či služeb formou přímého prodeje. Lze jej také definovat jako vícestupňový, strukturní systém přímého prodeje zboží konečným spotřebitelům prostřednictvím sítě samostatných prodejců. V rámci MLM jsou výrobky nebo služby uváděné na trh a prodávány s využitím nástrojů přímého prodeje.

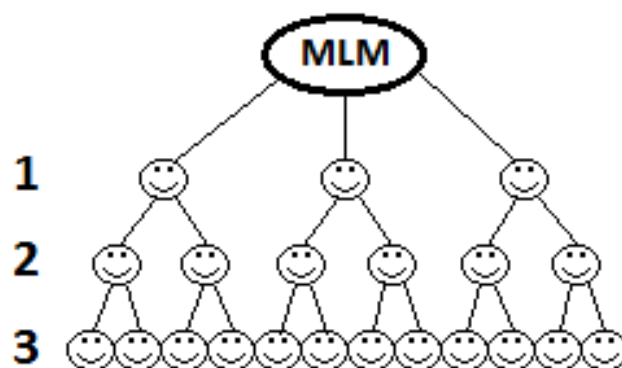
3.1 Princip multi level marketingu

Hlavní rozdíl mezi multi level marketingem a ostatními formami prodeje vyplývá již z podstaty přímého prodeje. Prodejce zastupující organizaci, která si jako svojí obchodní metodu vybrala právě MLM, sám vyhledává zákazníky, kterým nabízí výrobky či služby, ale navíc oproti standardním metodám přímého prodeje si obchodní zástupce sám vyhledává své potenciální spolupracovníky. Síťový marketing se orientuje na rozšiřování distributorské sítě a klade důraz na uspokojování potřeb stálých, již získaných zákazníků.

Obchodní zástupci aktivně tvoří vlastní distributorskou síť, jejímž prostřednictvím se výrobek či služba dostane k zákazníkovi. Síť distributorů pak nahrazuje klasický prodejní řetězec, zkracuje distribuční řetězec na minimum a zároveň představuje levnější a účinnější nástroj prodeje.¹⁹

Výraz „multi level“ (v angličtině víceúrovňový) označuje typickou hierarchickou síť prodejců, která může mít teoreticky nekonečně mnoho úrovní. Hierarchie vytvořená distribuční sítí nejčastěji připomíná pyramidu (viz obrázek 5).

¹⁹ JURÁŠKOVÁ, Olga a kol. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, 2012. 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.



Obrázek 5: Hiearchická síť – pyramida

Zdroj: vlastní.

Již v kapitole věnující se důležité roli obchodních zástupců v přímém prodeji bylo upozorněno na významnou úlohu školení a vzdělávacího systému v rámci konkrétní podpory prodeje obchodních zástupců. Společnost, která si zvolila multi level marketing jako svojí stěžejní strategii, pravděpodobně nebude investovat značné finanční obnosy do reklamy a ušetřené prostředky použije na vzdělávání distributorů. Může si také dovolit část přebytečných financí použít na vysoké provize, jimiž efektivně motivuje distributory k vysokým výkonům.

Společnost zpočátku sponzoruje první obchodní zástupce, dokud nejsou sami schopni vést svoji distributorskou síť. Multi level marketingová organizace zajišťuje jak celý proces vzdělávání, tak samozřejmě i výrobek, který je většinou vysoké jakosti.²⁰

3.2 Multi level marketing a pyramidové hry

V praxi se často můžeme setkat se skutečností, kdy multi level marketing bývá chybně nazýván jako pyramidový prodej nebo také letadlo, jež má nejen špatnou pověst, ale je i nelegální. Toto označení je však nesprávné, protože MLM nepředstavuje synonymum k neblaze proslulým pyramidovým hrám, letadlům.

²⁰ TOMAN I. *Multi level marketing, strašák nebo hrozba?* 32. vyd. Praha: TAXUS International, 1995. 78 s.

Důležitou charakteristikou pyramidových her je fakt, že zde chybí konkrétní produkt či služba. Účastník platí za možnost zapojit se do hry a získávat prostředky od dalších účastníků. Aktéři pyramidových her nemají zájem si něco koupit, ale chtějí pouze vydělat na ostatních účastnících.

Distributorská síť vytvářená obchodními zástupci v rámci MLM může připomínat strukturu pyramidové hry/letadla, avšak v případě multi level marketingové sítě se jedná o prodej zboží či služby. Distributoři jsou placeni z provize, kterou získají za prodej daného výrobku či služby a která je rozdělena do sítě podle hierarchie.²¹

3.3 Výhody a nevýhody multi level marketingu

Z MLM systému plynou výhody jak pro firmu, která MLM organizuje, tak pro distributory, kteří se MLM účastní. Pro shrnutí a ujasnění faktů se práce v následujícím textu zaměří na výhody a nevýhody tohoto způsobu distribuce.

3.3.1 Výhody multi level marketingu

MLM systém funguje na základě těsného propojení mezi firmou a distributory, a proto je nutné, aby si firma a obchodní zástupci vycházeli během spolupráce co možná nejvíce vstříc. V síti MLM je žádoucí, aby se prodejcům na nejnižších pozicích maximálně dařilo. Jedině tak se bude dařit i ostatním členům v síti, potažmo celé firmě. Z využití multi level marketingu plynou výhody jak pro firmu, která MLM organizuje, tak pro samotné distributory.

Mezi hlavní klady plynoucí pro distributora patří:²²

²¹ TYL, Tomáš. *10 způsobů, jak se (ne)nechat připravit o peníze*. Praha: Grada, 2013. 222 s. Osobní a rodinné finance. ISBN 978-80-247-4467-4.

²² *Multi level marketing*. [online] [cit. 22-2-2013]. Dostupný z WWW: <<http://www.multilevelmarketing.cz>>.

- možnost nakupovat výrobky za nižší velkoobchodní ceny,
- možnost vytvořit si vlastní síť zákazníků,
- není nutná investice na nákup zboží, nízké vstupní náklady,
- neomezená možnost růstu, není finanční strop,
- možnost vytvářet síť MLM, tj. vyškolit další distributory a získat určité procento zisku z jejich tržeb,
- distributor je „pánem svého času“.

3.3.2 Nevýhody multi level marketingu

MLM je velice účinná, a proto populární obchodní metoda. Většina autorů uvádí nevýhody pouze z pohledu zákazníků. Zejména poukazují na neetické chování některých provozovatelů multi level marketingu (a tím i obchodních zástupců). Často se pak stává, že distributor dělá svým jednáním vlastní organizaci špatné jméno.

V druhé řadě bývá označována za nevýhodu zavedení multi level marketingu do organizace právě ta skutečnost, že MLM bývá zaměňován za výše uvedenou pyramidovou hru/letadlo. Nedostatečná vzdělanost veřejnosti v problematice MLM pak vede k osočování MLM systému místo provozovatelů neetických MLM.²³

3.4 Volba systému v multi level marketingu

Existuje několik typů systémů v MLM. Firma, která se rozhodne využít principy multi level marketingu pro uskutečnění svého podnikatelského záměru, se při výběru vhodného systému rozhoduje podle tří základních kritérií: produkt, marketingový plán (způsob odměňování), majitel MLM firmy.

²³ *Multi level marketing*. [online] [cit. 22-2-2013] Dostupný z WWW: <<http://www.multilevelmarketing.cz>>.

Hlavním úkolem obchodního zástupce zapojeného do MLM je přesvědčit kupujícího, aby si pořídil daný **produkt** nebo službu, a zároveň mezi zákazníky vyhledával a získával další prodejce do své sítě. Pokud firma chce dlouhodobě úspěšně využívat výhody MLM, hodnota produktu by měla být stanovena přímo úměrně jeho výrobní ceně. Produkt by měl být nabízen za férovou cenu, jež by měla odpovídat jeho kvalitě. Pokud totiž společnost prodává nekvalitní produkt nebo produkt, který je výrazně předražený, dojde k tomu, že zákazník tyto nečestné praktiky odhalí, a další nákup v budoucnu neuskuteční. Stejně i síť, kterou firma s úsilím vybudovala, se pravděpodobně sesype jako „domeček z karet“. Určitou výhodou představuje prodej spotřebního zboží, jehož nákup bude zákazník pravděpodobně po čase opakovat.²⁴

Marketingový plán je způsob, kterým se vypočítává odměna distributora za výkony a prodeje v MLM systému. Existují dva základní způsoby výpočtu odměn: klasický a načítací. Při klasickém způsobu se body za období (nejčastěji měsíc) sečtou a vypočítá se odměna. Další období se začíná opět od nuly. Při načítacím systému se vypočítá odměna dle počtu bodů dosažených za období a další měsíc se nezačíná od nuly, ale distributorovi zůstává dosažená pozice.²⁵

Majitel firmy by měl být představitelem naprostého profesionála zkušeného v MLM systému, klasickém obchodu a zároveň by měl být špičkovým odborníkem v oblasti produktů, se kterými formou MLM systému obchoduje. Proto se jeví jako velmi složité najít osobu, která v sobě snoubí všechny tyto kvality dohromady. Kvalita, a v neposlední řadě také etické a morální vlastnosti majitele, rozhodují o kvalitě produktu, struktuře marketingového plánu, ale také o filozofii a poslání firmy, o její budoucnosti, délce trvání a o charakteru distributorů.²⁶

²⁴ ČERMÁK Miroslav. *MLM: Multi Level Marketing nebo podvod?* [online]. Poslední aktualizace: 23. 5. 2012. [cit. 12-3-2013]. Dostupné z: <<http://www.cleverandsmart.cz/mlm-multi-level-marketing-nebo-podvod/>>.

²⁵ *Multi level marketing*. [online] [cit. 22-3-2013]. Dostupný z WWW: <<http://www.multilevelmarketing.cz>>.

²⁶ tamtéž.

3.5 Systémy multi level marketingu

V MLM rozlišujeme několik systémů. Liší se způsobem odměňování a tvorbou hierarchické sítě. Největší český internetový portál věnující se MLM www.multilevelmarketing.cz uvádí tři základní systémy:²⁷

- stair step,
- binární systém odměn,
- unilevel.

Stair step, schodový odměňovací systém, je jedním z původních systémů, se kterým začínaly první MLM společnosti. Dodnes je používán nejstaršími a největšími MLM společnostmi. Obchodní zástupce je odměňován za celkový objem prodeje. Do provize se započítává jak jeho osobní prodej, tak i objemy členů jeho větví, které vytvořil v rámci své sítě. Celkový objem jeho prodejů (ať už vlastních, nebo ze sítě) určuje pozici/stupeň/příčku na žebříčku v systému odměňování. Na základě dosažení určité pozice je mu vyplácena provize.

Poté co se prodejce dostane na určitý stupeň (stanovený individuálně v každé organizaci), "odtrhne se" od své sponzorské linie a jeho sponzor pak dostává určité procento z jeho celkového obrátu. Schodový odměňovací systém znázorňuje obrázek 6.

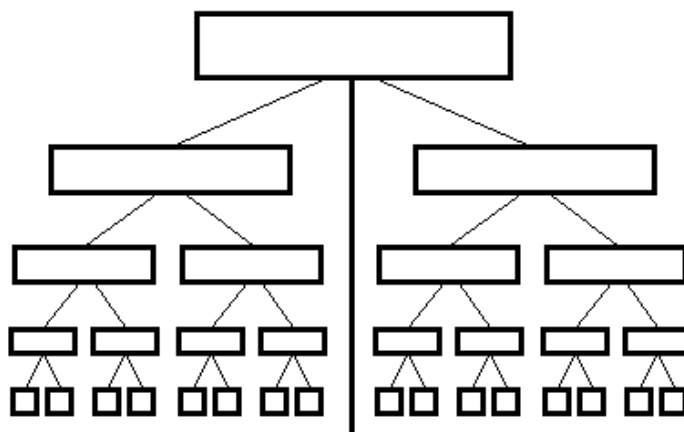


Obrázek 6: Stair step – schodový odměňovací systém

Zdroj: <http://www.multilevelmarketing.cz/page/17994.stair-step-schody/>

²⁷ tamtéž.

V binárním systému může každý člen přímo pod sebe registrovat pouze dva nové členy. V celé organizaci je tedy celý objem prodeje rozložen do dvou větví. Odměna je vyplácena v okamžiku dosažení určitého objemu v obou větvích jako procento z celého objemu větve slabší. Každý další člen je pak zařazen do jedné z větví - teamu pod některého z dříve získaných prodejců. Binární systém vystihuje obrázek 7.

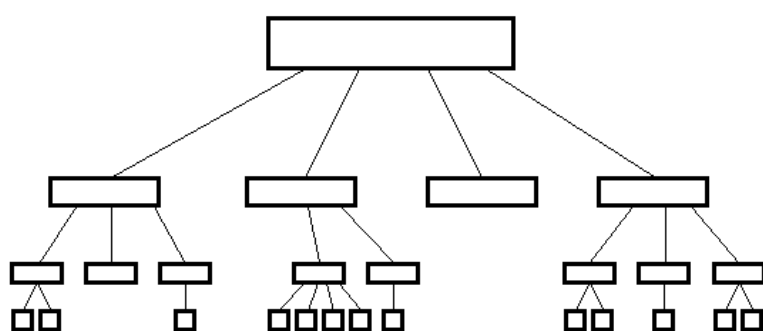


Obrázek 7: Binární systém
Zdroj: vlastní.

Unilevel marketing reprezentuje nejsnáze pochopitelný systém MLM. Každý člen systému si získané spolupracovníky řadí přímo pod sebe, do jediné linie. Šířka linie není omezena. Omezena bývá hloubka linií (5-10 linií), ze které jsou vypláceny odměny.

Výhoda tohoto systému spočívá v relativně velkém procentu odměny už při malém objemu prodeje, což je příznivé hlavně pro prodejce, kteří si prostřednictvím MLM jen přivydělávají. Systém unilevel marketingu je pak znázorněn na obrázku 8.²⁸

²⁸ *Multi level marketing*. [online] [cit. 22-3-2013]. Dostupný z WWW: <<http://www.multilevelmarketing.cz>>.



Obrázek 8: Unilevel marketing

Zdroj: vlastní.

4 Tvorba marketingového mixu v mezinárodním prostředí

Před vstupem na mezinárodní trh musí společnost provést řadu analýz, které se později stávají podkladem pro rozhodnutí o tvorbě marketingové mixu. Vzhledem k vysoké míře liberalizace mezinárodního obchodu, musí firma důkladně zvážit, jakou formu podnikání, resp. marketingový mix zvolí, chce-li se stát na zahraničních trzích úspěšnou.

4.1 Koncepce mezinárodního marketingu

Mezinárodní marketing lze v zásadě rozdělit do tří základních koncepcí, které pak výrazně ovlivňují také tvoření mezinárodního komunikačního mixu:²⁹

- **vývozní marketing;** adaptace obchodní politiky podle podmínek na daném zahraničním trhu (zejména se jedná o malé a střední podniky nově vstupující na zahraniční trh), firmy uplatňují etnocentrický způsob řízení, který usnadňuje vytvářet jednotnou image a umožňuje spojit některé operace (nákup, skladování), což snižuje firmě náklady,
- **globální marketing;** stejný marketingový postup na všech trzích, dochází k homogenizaci spotřebitelského chování a potřeb, aplikace u standardizovaných výrobků, strategické rozhodování vychází z jednání mateřské společnosti a jejích místních organizačních jednotek,
- **interkulturní marketing,** adaptace podle socio-kulturních faktorů jednotlivých trhů (tzv. regiocentrická orientace), mezi kritéria rozdělení patří hodnotový systém, jazyková příbuznost, spotřební a nákupní zvyklosti, pracovní režim nebo citlivost spotřebitelů na cenu.

²⁹ MACHKOVÁ, H., *Mezinárodní marketing*, Praha: Grada Publishing, 2009, 3. přepracované vydání, 200 stran. ISBN 978-80-247-2986-2

Podnikání na mezinárodních trzích sebou nese řadu rizik, jak obchodních, marketingových tak v neposlední řadě také finančních. Jednotlivé trhy mají také svá specifika, která vyžadují provést analýzu připravenosti podniku před vstupem na zahraniční trh. Při volbě strategie je nutno zohlednit hned několik faktorů. Mezi hlavní z nich se řadí:³⁰

- **obchodně politické podmínky** (celní a devizový režim, kurzová politika, netarifní nástroje obchodní politiky),
- **ekonomické prostředí** (hospodářský růst, vývoj inflace a nezaměstnanost, životní úroveň, demografický vývoj, aj.),
- **politické prostředí** (politický systém a jeho stabilita, členství v integračních uskupeních, vztah k zahraničnímu obchodu),
- **právní prostředí** (stabilita a důvěryhodnost legislativního prostředí, podmínky pro podnikání zahraničních subjektů),
- **charakteristika produktu** (rozdílná strategie pro průmyslové či zemědělské výrobky a spotřební zboží),
- **charakteristika obchodního partnera** (právní forma podnikání, vlastnická struktura, postavení na trhu, velikost firmy),
- **efektivnost vybrané formy podnikání** (rizika, návratnost, předpokládaná míra zisku).

Rozhodování o možnosti vstupu na trh může být ovlivněno také podle následujících kritérií:³¹

- převod a účast kapitálu,
- výše rizika,
- těžiště tvoření hodnot,
- stupeň kontroly,

³⁰ MACHKOVÁ, H.; ČERNOHLÁVKOVÁ, E.; SATO, A. aj. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: Grada, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3237-4.

³¹ BERNDT, Ralph, FANTAPIÉ Claudia, SANDER, Matthias. *Mezinárodní marketingový management*: 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 360 s. ISBN 9788025116418.

- rozsah spolupráce s ostatními podniky,
- transakční náklady u alternativních forem vstupu na trh.

4.2 Analýza zahraničního trhu

Po zohlednění výše uvedených faktorů a kritérií by podnik měl být schopen určit, jakou použije strategii vstupu na zahraniční trh, avšak stále musí mít na paměti, že veškeré obchodní aktivity na zahraničním trhu jsou spojeny se zvýšenými riziky.

Některým rizikům může společnost vstupující na zahraniční trh předejít ještě před samotným vstupem – provedením průzkumů, přípravou vstupu na trh. Výsledky těchto průzkumů pak podniku slouží jako vstupní data pro zpracování základní studie vstupu na trh. Průzkumy se pak zaměřují především na odlišnosti zahraničního trhu od trhu domácího, konkrétně pak zkoumají tyto odlišnosti:³²

- politické a ekonomické,
- makroekonomické a mikroekonomické,
- legislativní, standardní a technické,
- sociální a kulturní,
- spotřebitelské, infrastrukturní, komunikační či služební.

4.2.1 Průzkumy před vstupem na zahraniční trh

Každý podnik by se měl před samotným vstupem na požadovaný trh zaměřit na následující průzkumy.

³² SVATOŠ, M. *Zahraniční obchod teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, ISBN 9788024727080.

Teritoriální průzkum

Slouží k získání základních informací o teritoriu, o daném trhu, jeho perspektivách a pomáhá indikovat specifická rizika spojená s daným teritoriem. Stěžejní součástí průzkumu představuje analýza politické struktury a hospodářské politiky státu, mechanismů působení a ovlivňování ekonomiky státem, průzkum úlohy institucí, které nějakým způsobem ovlivňují obchodní a investiční podmínky trhu. Neméně důležitým složkou průzkumu je pak analýza ekonomického prostředí a vývoje důležitých makroekonomických indikátorů, jakými jsou: vývoj přírůstku hrubého domácího produktu (HDP), vývoj HDP na obyvatele, vývoj struktury HDP, vývoj zaměstnanosti, nezaměstnanosti a inflace. Velmi důležitý je rovněž i vývoj exportu a importu, obratu obchodní bilance, teritoriální a zejména zbožíové struktury mezinárodního obchodu³³.

Obchodně-politický průzkum

Slouží k indikaci a analýze uplatňovaných obchodně-politických nástrojů země původu a zejména cílové země (cla a celní režimy, netarifní nástroje, preference). Součástí obchodně-politického průzkumu je rovněž zjišťování bilaterální úpravy vzájemných vztahů, jinými slovy jaké dohody a smlouvy má daná země uzavřené s jinými státy. Jde o obchodní smlouvy, obchodní dohody, dohody o vědecko-technické spolupráci, o vyloučení dvojího zdanění, o podpoře a ochraně vzájemných investic apod.³⁴

Komoditní průzkum

Úkolem je získat informace, které stanoví možnosti uplatnění výrobku na daném trhu z hlediska velikosti nebo kapacity trhu, ale i z hlediska užitných hodnot, atraktivity výrobku, designu apod. Průzkum se zejména soustřeďuje na získání těchto informací:

³³ KOLEŇÁK, J.; VYBÍRAL V.; DVOŘÁK J. *Úvod do teorie mezinárodního obchodu - studijní texty*. Brno: VUTIUM, 2004.

³⁴ tamtéž.

- podstata produktu, jeho vlastnosti a užitná hodnota, cenový vývoj, technické parametry a normy produktu,
- objem světové produkce daného produktu, data o celkovém obchodu s danými výrobky na daném trhu, hlavní výrobní oblasti,
- investiční a vědecko-výzkumné aktivity spojené s daným produktem,
- metody stanovení ceny, začlenění výrobku do zbožívé klasifikace, celního sazebníku,
- velikost a potenciál trhu, stav a síla konkurence na trhu.³⁵

Každý produkt má odlišný způsob realizace mezi výrobcem a zákazníkem, a proto produkty podle tohoto kritéria můžeme klasifikovat do následujících kategorií:

- **Zboží masové spotřeby**, charakteristické širokým okruhem zákazníků. Je značně standardizované a vesměs se prodává v maloobchodních sítích.
- **Zboží dlouhodobé spotřeby** se nakupuje příležitostně, je zpravidla nákladnější a velmi často respektuje individuální potřeby zákazníků.
- **Investiční výrobky** představují například investiční celky, jako je výstavba silnic, železničních tratí, montáž kompletních závodů, dodávky dopravní techniky (letadel, vagónů, lokomotiv, tramvají, trolejbusů). Zákazníci u tohoto zboží jsou velmi často státní firmy, veřejné korporace pod správou nižšího administrativního celku.
- **Výrobky doplňkového charakteru**, které jsou velmi často standardizované, kupují se podle katalogu a nevyžadují žádný servis.
- **Polotovary, komponenty, technické uzly** jsou také standardizované výrobky, často zaměnitelné u finálních výrobků, jako svíčky, žárovky a jiné náhradní díly u automobilů.
- **Suroviny** se vyznačují tím, že se prodávají podle chemické či jiné analýzy, podle vzorku. Kupují se zpravidla ve velkých objemech, odběratelská síť je omezená, ceny jsou často kótované na burzách či na aukcích.³⁶

³⁵ SVATOŠ, M. *Zahraniční obchod teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, ISBN 9788024727080.

Spotřebitelský průzkum

Slouží k identifikaci okruhu spotřebitelů, ke stanovení hlavní cílové skupiny a měl by se také zaměřit na výzkum spotřebních činností, zvyklostí a procesů, které se odehrávají při rozhodování spotřebitelů. Z hlediska výzkumu chování zákazníka lze vymezit tři typy analýz:

- analýza spotřebního chování a zvyklostí,
- motivační výzkum, zkoumá procesy odehrávající se při rozhodování zákazníka,
- komunikační výzkum, činnosti spojené s fungováním vztahu mezi prodejcem a zákazníkem.³⁷

Průzkum konkurence

Slouží ke stanovení šancí na úspěch v konkurenčním boji. Firma musí sledovat nejen své potenciální zákazníky, ale i konkurenci. Je nutno znát záměry, cíle a strategie nejbližších konkurentů pro identifikaci jejich nejbližších kroků, aby management mohl přijmout adekvátní opatření včas. Součástí průzkumu je nejen analýza cen konkurence, ale analýza ostatních parametrů výrobků konkurence na cílovém trhu (značka, kvalita, servis, obal, design výrobku). Informace o konkurentech je třeba shromažďovat nepřetržitě.³⁸

Technický průzkum

Hlavním prvkem technického průzkumu je analýza technických norem země původu a cílové země (homologace³⁹). Firma tedy musí provést řízení, které umožní z technického hlediska zboží vyvézt do konkrétní země, to znamená vyhovět z hlediska technických

³⁶ KOLEŇÁK, J.; VYBÍRAL V.; DVOŘÁK J. *Úvod do teorie mezinárodního obchodu - studijní texty*. Brno: VUTIUM, 2004.

³⁷ SVATOŠ, M. *Zahraniční obchod teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, ISBN 9788024727080.

³⁸ tamtéž.

³⁹ Slovník cizích slov definuje homologaci jako ověření vlastností určitého výrobku z hlediska přípustnosti jeho použití.

parametrů dovozním předpisům země určení. Další podstatou je také porovnání technické úrovně našeho výrobku s konkurencí na trhu, a to jak na domácím, tak zahraničním.⁴⁰

Právní průzkum

Je třeba zjistit, z jakých principů vychází místní právní řád, zda je úprava závazkových vztahů dána právními předpisy nebo nepsaným právem a judikaturou, zda je daná země vázána určitými mezinárodními smlouvami unifikujícími mezinárodní a obchodní hospodářský styk. Důležité je také zaměřit se na formu uzavírání závazkových smluv, zda se vyžaduje pouze písemná podoba, nebo je možné je uzavírat i v jiné formě. Zda je možné se zahraničním partnerem dojednat rozhodné právo pro závazkový vztah, nebo bude partner výslovně trvat na svém národním právu.⁴¹

Další typy průzkumů

- finanční a devizový průzkum,
- cenový průzkum,
- průzkum dopravních cest a prostředků,
- průzkum obchodních a prodejních metod,
- průzkum logistických možností cílového trhu,
- průzkum platebních podmínek a nástrojů,
- průzkum možností podpory obchodu.⁴²

⁴⁰ KOLEŇÁK, J.; VYBÍRAL V.; DVOŘÁK J. *Úvod do teorie mezinárodního obchodu - studijní texty*. Brno: VUTIAM, 2004.

⁴¹ tamtéž.

⁴² SVATOŠ, M. *Zahraniční obchod teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, ISBN 9788024727080.

5 AQUEL BOHEMIA, s.r.o.

Společnost AQUEL BOHEMIA, s.r.o. působí již od roku 2000 nejen na českém trhu hned v několika odvětvích. Ve všech oblastech svého zájmu, ať už se jedná o prodej výrobků, či finanční poradenství, využívá metody přímého prodeje a multi level marketingu. Prvotními produkty společnosti byly domácí systémy na úpravu pitné vody. Postupně se portfolio rozšířilo na veškeré výrobky spojené s vodou (čistící a úklidová technika, parní technika, čištění vzduchu, vodovodní baterie a další).⁴³

V roce 2011 se firma stala lídrem na trhu v oblasti přímého prodeje a tvorby obchodních sítí působících v celé České republice. Společnost úspěšně expandovala a rozšiřovala své působení do dalších zemí Evropy, nyní má obchodní zastoupení v 7 zemích světa.⁴⁴

Stěžejní divizí společnosti, která funguje již od samotného založení společnosti od roku 2000, je divize AQUEL Direct (přímý prodej filtračních zařízení, parních čističů aj.). V roce 2010 se společnost rozšířila o divizi AQUEL Credit, která se soustřeďuje především na komplexní poradenství v oblasti financí, pojištění a hypoték. V roce 2012 byla spuštěna divize AQUEL Gold, která se zabývá investicemi do zlata.

Práce se dále bude věnovat fungování a principům divize AQUEL Direct, jejímiž stěžejními produkty, které budou v následujícím textu blíže představeny, jsou filtrační zařízení na doupravu pitné vody a parní čističe.

Filtrační zařízení AQUEL na doupravu pitné vody

Voda upravená filtry AQUEL je zbavena chlorové chutě, nepříjemného zápachu a nežádoucího zabarvení. Filtry také dokážou odstranit arzén, azbest, olovo, železo, mangan, radium, ropné produkty a veškeré další nežádoucí látky, které zatěžují organismus.

⁴³ TIMKOVÁ J. Petr Beneš: *Úspěch firmy stojí vždy na lidech*. Osobní rozvoj. 2013, č. 2, str. 58-65. ISSN 1805-6091.

⁴⁴ AQUEL BOHEMIA. [online]. [cit. 15-3-2013]. Dostupný z WWW: <<http://www.aquel.cz>>.

Za pomoci produktu Energy je pak voda zpětně obohacována o minerály v ideálním poměru a množství, které má pozitivní vliv na organismus. Společnost nabízí svým zákazníkům tři typy filtračních zařízení. Prvním z nich je řada filtrů AQUEL 200, která je vhodná na filtraci a dópravu vody pouze z městského řádu, AQUEL 400 je využíván jak pro filtraci a dópravu vody z městského řádu, tak především pro vodu z vlastního zdroje, nejčastěji studny. Nejnovějším typem filtračního zařízení je pak AQUEL 1000, který využívá současných nejnovějších technologií a zajišťuje nejvyšší kvalitu pitné vody.

Zvláštní skupinu filtračních zařízení tvoří výdejníky a stojany na vodu, tzv. dispensery. Dispensery reprezentují systém úpravy vody pro kanceláře a další místa, kde je žádoucí zdroj čisté pitné chlazené a horké vody kdykoliv v takřka neomezeném množství. Dispensery v sobě kombinují moderní úpravnu vody a klasický výdejní stojan s ohříváním a chlazením.⁴⁵

Parní čističe

Parní čistič Evolution 2 je prvním parním čističem s profesionálním výkonem, který je schopný produkovat nepřetržitě suchou páru pro důkladné a ekologické čištění.



Obrázek 9: AQUEL 200 a 400
Zdroj: www.aquel.cz

⁴⁵ AQUEL BOHEMIA. [online]. [cit. 22-4-2013]. Dostupný z WWW: <<http://www.aquel.cz>>.



Obrázek 12: Dispenser Basic
Zdroj: www.aquel.cz



Obrázek 11: Evolution 2
Zdroj: www.aquel.cz



Obrázek 10: AQUEL 1000
Zdroj: www.aquel.cz

5.1 Historie společnosti

Následující přehled shrnuje klíčové události, které měly v jednotlivých letech zásadní vliv na vývoj společnosti:⁴⁶

2000

- 11. 2. 2000: založení společnosti
- 10. 3. 2000: první prezentace filtračních zařízení AQUEL 200, 400

2001

- únor: založení AQUEL Slovakia
- certifikace WQA (Water Quality Association⁴⁷)

2002

- další rozšiřování do zahraničí

2003

- zahájení prodeje AQUEL sprchy, Oxywell (okysličování vody)

2005

- zahájení prodeje PRO-AQUA (úklidová a čistící technika)
- spuštěn autoprogram AQUEL jako jeden z bonusů pro poradce

⁴⁶ AQUEL BOHEMIA. *AQUEL magazín 2012*. Liberec: AQUEL BOHEMIA, s.r.o., 2012.

⁴⁷ Water Quality Association (WQA) je mezinárodní nezisková obchodní organizace sdružující firmy zabývající se úpravou vody pro rezidenční, komerční a průmyslové účely.

2006

- založení AQUEL Rusko

2007

- spuštěna AQUEL mobilní komunikace jako další benefit určený poradcům
- certifikace ISO 9001⁴⁸
- zahájen prodej Evolution (parní čistič)

2008

- založení AQUEL Ukrajina
- nové logo AQUEL
- aktualizován autoprogram AQUEL

2010

- zahájení AQUEL výstav
- představení nového produktu AQUEL 1000
- založení nové divize AQUEL Credit – finanční poradenství

2011

- spuštění AQUEL Credit na Slovensku
- zahájení prodeje nového modelu Evolution 2
- založení AQUEL Kazachstán

⁴⁸ Norma ISO 9001 stanovuje požadavky na systém řízení kvality. Vedení firmy stanoví své cíle a plány v oblasti kvality své produkce a tyto jsou postupně pomocí nastavených procesů realizovány, přičemž účinnost těchto procesů je měřena a monitorována, aby společnost mohla přijmout účinná opatření na změnu.

2012

- spuštění divize AQUEL Gold v České republice i na Slovensku
- představení nových produktů AQUEL Protect, AQUA AIR, AQUEL Bio Active

2013

- spuštění AQUEL Club, AQUEL Levná energie spadající pod AQUEL Credit

5.2 Systém přímého prodeje a multi level marketingu v AQUEL BOHEMIA, s.r.o.

Prodej výrobků a budování vlastní distribuční sítě má ve společnosti AQUEL pevně daná pravidla, zásady spolu s propracovaným systémem vzdělávání tvoří komplexní soustavu nástrojů umožňující společnosti prostřednictvím svých obchodních zástupců dosahovat vynikajících výsledků v oblasti přímého prodeje nejen na českém trhu.

Pro snadné pochopení fungování tohoto systému je před jeho samotným představením nutné vysvětlit několik základních pojmů, které jsou v rámci této distribuční struktury nejčastěji používány:⁴⁹

Poradce

Obchodní zástupce, který reprezentuje společnost při nabízení produktů, obchodní příležitosti nebo v dalších jednáních. Zároveň to je název první pozice v kariéře AQUEL.

Sponzor

Jedná se o poradce, který registruje další nové poradce do první linie své obchodní sítě. Sponzorovi náleží odměna ve formě meziprovize za rozvoj vlastní obchodní sítě.

⁴⁹ AQUEL BOHEMIA. *Manuál poradce (verze 4)*. Liberec: AQUEL BOHEMIA, s.r.o., 2013.

Akreditovaný poradce

Akreditovaným poradcem se stává poradce, který získá mandát pro realizaci osobních prezentací jak pro sebe, tak pro poradce ve své obchodní síti a dále jako podpora pro poradce v jiné linii. Tento poradce je nominován na zkoušky příslušným členem firemní rady nebo vedením společnosti po splnění předem daných podmínek.

TOP TEN

Členy TOP TEN se stává 10 nejlépe vyplácených poradců/manažerů společnosti. Podmínky pro udělení tohoto statutu však závisí nejen na dobrých pracovních a finančních výsledcích, ale jsou zde hodnoceny také morální a etické stránky poradce.

Prezentace

Představení produktů nebo obchodní příležitosti novým potenciálním klientům, nebo spolupracovníkům.

Vlastní obrat (VO)

Vlastní obrat představuje součet všech prodejů koncovému zákazníkovi, registrací poradce do první linie (přes produkt) a nákup produktu na vlastní smlouvu pro osobní potřebu poradce.

Organizace

Organizace je tvořena týmem poradců, kteří jsou zaregistrováni pod jedním z poradců a kteří realizují prodeje i registrace dalších nových poradců. Princip fungování organizace je ve své základní podstatě postaven na metodách multi level marketingu.

Firemní rada

Vedení společnosti uděluje čestné místo pro klíčové poradce, manažery a členy TOP TEN ve firemní radě. Členové jsou pak zváni na důležité porady, jednání a školení, kde mají možnost se aktivně podílet na chodu společnosti.

5.2.1 Kariéra a provize

Výše provize a postavení v kariéře AQUEL se stanovuje na základě Kariérní a provizní tabulky, která je ilustrována na obrázku č. 13. Každý produkt má stanovenou určitou bodovou hodnotu (BH) a dané kariérní pozice jsou určeny součtem všech bodů z prodejů, které poradce a jeho obchodní síť vytvořili v daném měsíci. Průměrně je prodej jednoho filtračního zařízení ohodnocen 10 body. Každý jednotlivý měsíc se sečte celkový počet bodů a na základě součtu bodů je vyplacena provize a je určen stupeň kariéry poradce.⁵⁰

Pozice	Body	Hodnota bodu	A1000	EVOLUTION2 Classic (MAX)	PRO-AQUA Classic (I, II, MAX)
			14	9,5	11
Prezident	2880	1 280 Kč	17 920 Kč	12 160 Kč	14 080 Kč
Viceprezident	1440	1 220 Kč	17 080 Kč	11 590 Kč	13 420 Kč
National M.	720	1 160 Kč	16 240 Kč	11 020 Kč	12 760 Kč
Regional M.	360	1 080 Kč	15 120 Kč	10 260 Kč	11 880 Kč
Division M.	180	1 000 Kč	14 000 Kč	9 500 Kč	11 000 Kč
Senior M.	90	900 Kč	12 600 Kč	8 550 Kč	9 900 Kč
Manažer	60	800 Kč	11 200 Kč	7 600 Kč	8 800 Kč
Junior M.	30	700 Kč	9 800 Kč	6 650 Kč	7 700 Kč
Poradce	0	600 Kč	8 400 Kč	5 700 Kč	6 600 Kč

Obrázek 13: Kariérní a provizní tabulka

Zdroj: Interní dokumenty firmy.

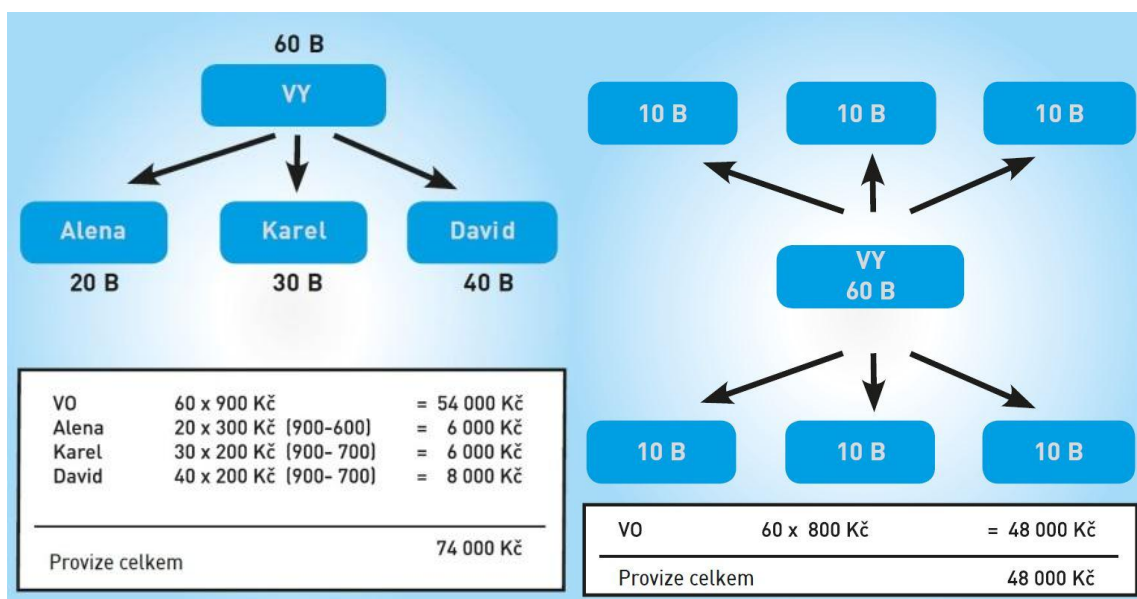
Příklad výpočtu provize z vlastního obrátu

Poradce uskutečnil sám 6 obchodů (prodejů), tedy celkem ($6 \times 10 \text{ B} = 60 \text{ B VO}$). Poradce součtem bodů dosáhl pozice MANAŽER. Situaci ilustruje pravá polovina obrázku č. 13.

Příklad výpočtu provize z vlastního obrátu i z organizace (sítě)

Poradce udělal VO 60 bodů a jeho organizace 90 B ($20 + 30 + 40$). Obrat je součtem všech bodů v hodnotě 150 B na pozici senior. Pro stanovení kariérního stupně pro výpočet provizí se používá součet všech aktivních bodů. Situaci popisuje levá polovina obrázku 14.

⁵⁰ AQUEL BOHEMIA. *Manuál poradce (verze 4)*. Liberec: AQUEL BOHEMIA, s.r.o., 2013.



Obrázek 14: Výpočet provize z vlastního obrátu i z organizace

Zdroj: Interní dokumenty firmy.

5.2.2 Systém vzdělávání

Společnost AQUEL BOHEMIA, s.r.o. pravidelně pořádá pro své poradce semináře a školení, která slouží k rozvoji a tréninku nových i stávajících poradců. Semináře pořádané pro divizi AQUEL Direct jsou bezplatné, placené nebo kvalifikační. Následující seznam charakterizuje nejčastěji pořádané akce a semináře:⁵¹

Prezentace

Slouží pro základní představení produktu či pracovní příležitosti ve společnosti. Může se konat jako individuální či sálová pro více osob a skupin. Tyto prezentace jsou zdarma a probíhají na místě určeném prodejcem či firmou.

⁵¹ AQUEL BOHEMIA. *Manuál poradce (verze 4)*. Liberec: AQUEL BOHEMIA, s.r.o., 2013.

Školení o prodeji, produktech, trénink

Jedná se o základní školení, které slouží ke vzdělávání a zdokonalení poradce pro jeho úspěšný start a rozvoj. Tyto semináře pořádají klíčoví manažeři, vedoucí oblastních kanceláří, jednotliví sponzoři či určení kompetentní manažeři. Školení jsou bezplatná, nebo za cenu odpovídající nutným nákladům na realizaci.

Základní seminář

Nejčastěji je základní seminář pořádán jako jednodenní až dvoudenní školení, které je určeno pro všechny poradce společnosti. Jsou na něm v ucelené formě prezentovány informace o společnosti, produktech, metodách prodeje, kariéře, aj.

Školení manažerů

Tématem semináře jsou pravidla budování vlastní organizace a její rozvoj. Slouží jako příprava pro vedoucí organizace obchodní sítě, pro leadery týmů, budoucí členy TOP TEN a firemní rady.

Firemní seminář

Standardně je pořádán 2-3x ročně. Seminář je koncipován především jako motivační. Vyhláší se na něm nově dosažené pozice, výsledky kvalifikací a jsou na něm předávány odměny nejlepším poradcům. Na tomto semináře se také představují veškeré novinky, změny a strategie.

Produktový seminář firmy

Hlavní náplní produktového semináře je speciální školení zaměřené na jednotlivé produkty. Jsou zde představeny klíčové produkty pro přímý prodej, metody pro efektivní trénink prezentací, jak správně motivovat zákazníka a další postupy pro úspěšný přímý prodej.

Výroční konference

Pravidelný seminář, který společnost AQUEL pořádá jednou ročně u příležitosti oslavy založení firmy, slouží k představení nových plánů a strategií na nadcházející období.

5.3 Působení na českém trhu

Během 13letého působení na českém trhu se společnosti AQUEL podařilo v České republice vytvořit rozsáhlou obchodní síť. Společnost sídlí v Liberci, kde má veškerou administrativu, sklady a výrobní prostory, v nichž se montují filtrační zařízení. Udržuje sedm oblastních kanceláří a zaměstnává 38 stálých pracovníků. Síť obchodních zástupců na českém trhu pak čítá cca 300 lidí.

Rok 2012 byl v přímém prodeji ve znamení souboje mezi skupinami obchodníků prodávajících filtrační zařízení a specialisty na parní čističe Evolution. Desítky nových strojů Evolution 2 směřovaly každý měsíc téměř výhradně k podnikatelské klientele. Naproti tomu filtrační zařízení se již tradičně uplatňovaly v běžných domácnostech.

Rok 2012 byl z pohledu AQUEL Group také rokem rekordním. Byl překročen obrat ve výši 1,7 miliard korun. Podle majitele společnosti Petra Beneše si však především český trh žádá inovaci, změnu způsobu vedení přímého prodeje. Tuto změnu je třeba podložit zvyšováním profesionality obchodních zástupců, vysokou kvalitou produktu, odborným poradenstvím a správným přístupem k zákazníkovi.

S tím úzce souvisí i zavedení nových metod vyhledávání zákazníka. Ať se jedná o inovativní web, kvalitní a profesionální call centrum, zajištění propagace nebo využití PR (Public Relations).

Cílem pro rok 2013 je přijmout minimálně 40 nových obchodníků. Divize AQUEL Direct v současnosti také prochází systémovou změnou rozvoje a podpory tak, aby plynule došlo ke zvýšení obratu. Očekávaným výsledkem těchto změn je navýšení obratu o 50 % oproti roku 2012.

6 AQUEL BOHEMIA, s.r.o. na zahraničních trzích

Za posledních pět let skupina AQUEL posilovala svou pozici hlavně díky aktivitě v zahraničí, kde obrat vzrostl o 150 %. Systém AQUEL International vzájemně propojuje státy a společnosti, kde AQUEL působí. Společnost má své exportní zastoupení na Slovensku, Ukrajině, v Polsku, Maďarsku, Rusku a Kazachstánu. V současné době je však vývoz na Ukrajinu z důvodu krize pozastaven, naopak v Rusku AQUEL zaznamenává od roku 2009 výrazný růst prodeje. Následující tabulka demonstruje procentní nárůst prodeje filtračních zařízení na vybraných trzích.

6.1 Analýza zahraničního trhu před založením společnosti AQUEL

Následující analýza představuje v chronologickém pořadí jednotlivé složky postupu, který je nutno dodržovat v případě vstupu společnosti na nový zahraniční trh. Obchodní aktivita na zahraničním trhu je spojena se zvýšenými riziky, proto je nezbytné podmínky zmíněného postupu respektovat již při analýze možnosti využití nového trhu.

Podmínky pro založení společnosti AQUEL v dalších zemích⁵²

1. Průzkum podmínek zajištění povolení (zkoušky, certifikace, normy pro pitnou vodu, testy, povolení) pro prodej filtračních zařízení AQUEL, popřípadě pro další produkty (PRO-AQUA, Evolution). Dále zjištění možnosti využití stávajících atestací a certifikátů.
2. Průzkum konkurence. Prověření firem, které prodávají obdobné zařízení filtrující vodu na bázi reverzní osmózy⁵³: prodejní cena, typ servisu + záruční podmínky, marketing, provize).

⁵² Interní dokument společnosti.

⁵³ Princip reverzní osmózy spočívá v tom, že se voda "protlačí" membránou s oky na úrovni velikosti molekul. V "síti" se tak zadrží částice větší než jednotlivé molekuly vody, ostatní příměsi se odfiltrují.

3. Technický průzkum kvality vody: standardní tlak v řadu, chemický rozbor, normy pro pitnou vodu.
4. Průzkum podmínek pro založení společnosti na principu české společnosti s ručením omezením (s.r.o.): možnosti působení českých zástupců ve vedení společnosti, základní kapitál, doba trvání procesu založení, atd.
5. Finanční průzkum: vyhledání vhodných splátkových společností a stabilní banky, ve které by si společnost zřídila účet pro mezinárodní platební styk.
6. Zajištění vedení společnosti: generální ředitel zkušený v budování organizací v multi level marketingové struktuře a se znalostmi přímého prodeje.
7. Vyhledání kurýrní zásilkové služby pro přepravu filtračních zařízení po dané zemi do 48 hodin.
8. Výpočet nákladů na dopravu z České republiky.
9. Zajištění servisních techniků a jejich proškolení.

Analýza zahraničního trhu zpracovaná vedením společnosti konkrétně pro AQUEL obsahuje vybrané prvky téměř všech typů průzkumů, které byly zmíněny v teoretické části práce v kapitole 4.2. Jsou zde zahrnuty složky jak z hlavních typů průzkumů (byly blíže upřesněny doplňujícím textem), tak i z průzkumů, které byly zařazeny mezi tzv. další typy průzkumů. Samozřejmostí je konkretizace jednotlivých složek průzkumů v podmínkách, jež jsou dány prostředím, ve kterém společnost podniká a volbou marketingové metody užívanou při vstupu na zahraniční trh.

Navíc je do základní analýzy zahrnuto zajištění vedení společnosti a servisních techniků. Obsazení pozice generálního ředitele představuje při založení pobočky AQUEL v dalším státě klíčový prvek, který z větší části rozhoduje o úspěchu či neúspěchu na daném trhu. Podmínkou je dostatečná praxe v přímém prodeji, kterou kandidát soustavně vykonával minimálně 5 let a současně dosáhl prokazatelných vynikajících výsledků. O jeho výběru rozhoduje šířka jeho první linie, umístění ve firemní TOP TEN, velikost obrátů a provizí, znalost vedení a motivování organizace a schopnost zrealizovat seminář pro ostatní poradce.

Další ze specifických složek postupu založení společnosti v zahraničí představuje zajištění proškolených servisních techniků. To je úzce spjato s propracovaným systémem servisních výměn, kterým je zabezpečována pravidelná kontrola funkčnosti zařízení. Vzhledem k tomu, že se jedná o unikátní službu v rámci evropského trhu, zajištění kvalitního proškolení servisních techniků je jednou z priorit při vstupu na zahraniční trh.

Ve výše uvedeném souhrnu však nejsou zahrnuty složky teritoriálního průzkumu ve svém klasickém pojetí. Teritoriální analýza je nahrazena osobním jednáním a kontakty vedení společnosti s potenciálními spolupracovníky v daných zemích. Velký důraz je kladen na osobní doporučení a zkušenosti důvěryhodných a zkušenostmi prověřených manažerů, kteří se v daném teritoriu pohybují a mají o něm dostatek nezbytných informací.

Pokud jsou splněny všechny podmínky z výše uvedeného postupu, přicházejí na řadu činnosti spojené s již konkrétním zavedením pobočky. Blíže je specifikuje následující seznam:

1. Založení společnosti, certifikace produktů, zajištění účetní a právníka firmy.
2. Podpis distribuční smlouvy, či pracovní nebo manažerské smlouvy; stanovení nákupních a prodejních cen.
3. Zajištění prostor pro společnost (kanceláře + sklad) a jeho vybavení.
4. Uzavření smlouvy s vhodnou splátkovou společností.
5. Příprava prezentačních materiálů, kupních smluv a dalších dokumentů.
6. Registrace domény AQUEL + překlad www stránek.

6.2 AQUEL Rusko

Působení společnosti AQUEL na ruském trhu představuje pro její vývoj strategické zastoupení s více než miliardovým obratem. Od roku 2006, kdy byl spuštěn vývoz do Ruské federace (RF), si divize AQUEL RUS vydobyla na místním trhu velmi silnou pozici. Práce se dále bude zabývat podmínkami přímého prodeje na ruském trhu a zaměří se na důvody úspěšného působení divize na tomto specifickém trhu. AQUEL RUS vyrostl

pod vedením generální ředitelky Jany Moravcové v silnou a stabilní firmu, jež si upevnila pevné místo na ruském trhu a expandovala téměř po celém území Ruské federace.

6.2.1 Rusko a podnikání v přímém prodeji

Způsob využití distribučních a prodejních kanálů závisí na komoditě, strategii firmy a na délce jejího působení na ruském trhu. Distribuční síť v RF se nijak zásadně neliší od evropských zvyklostí. Avšak místní trh se dá jen obtížně zpracovávat na dálku. Kvůli nutnosti poskytovat nezbytný rozsah služeb, které lze těžko zajistit ze zahraničí, se i společnost AQUEL rozhodla mít na ruském trhu vlastní zastoupení reprezentované dceřinou společností, která plnohodnotně na trhu prosazuje firemní kulturu a jedná aktivně dle požadavků trhu, aktuální situace.

Ruský trh vykazuje již několik let stálý růst a upevňování základů liberálního tržního hospodářství umožňuje rozvoj a úspěch přímého prodeje. Tento distribuční kanál se v Rusku stále vyvíjí, je podporován jak rostoucím počtem firem, tak pozitivním vývojem kupní síly obyvatelstva a stabilní měnou. Je důležité říci, že stále více zahraničních firem podnikajících v přímém prodeji zakládá své dceřiné společnosti na ruském území, nebo zvažuje realizovat tuto možnost v blízké budoucnosti. Kromě toho také ruští podnikatelé, kteří se pokusili využít pro své podnikání výhody přímého prodeje, se stávají velmi často úspěšnými.

Pro tyto firmy působící na ruském trhu e většině případů představuje právě marketing záruku finančního úspěchu. Nezbytnou nutností jsou vysoce kvalifikovaní zaměstnanci a profesionální zázemí umožňující využití všech předností osobního prodeje.

Se 140 miliony obyvatel Rusko nabízí vysoce perspektivní trh pro export. Stále mezi ruskými obyvateli existuje reálná fascinace pro západní výrobky, které jsou považovány

za vysoce kvalitní. Většina společností využívající metody multi level marketingu si tuto metodu vybírá právě kvůli vysoké ziskovosti.⁵⁴

Podle Ruské asociace přímého prodeje (RDSA) tržby společností podnikajících v oblasti přímého prodeje v roce 2009 dosáhly 3,1 mld. dolarů a představují sedmý největší obrat tržeb z přímého prodeje na světě. Světová federace asociací přímého prodeje (WFDSA) si tento růst vysvětluje i díky kladnému přijetí „podnikatelského ducha“ v zemi.

V roce 2010 se podle asociace obrat dokonce zvýšil o 3,8 % na 118 miliard rublů (zhruba 75,5 miliard korun)⁵⁵ a zaregistrováno bylo v přímém prodeji bezmála 4,5 milionu obchodních zástupců. Po překonání krize, která v roce 2009 postihla téměř všechny podnikatelská odvětví, se většina společností rozhodla změnit strategii. RDSA zaznamenala výrazný posun v chování jednotlivých společností, které měřují od extenzivního typu rozvoje k intenzivnímu. Členové asociace věnují více pozornosti rostoucí efektivitě distributorů.⁵⁶

Podle průzkumu společnosti Amway⁵⁷ na ruském trhu dokonce více než dvě třetiny (72 %) Rusů vnímá tento způsob podnikatelské činnosti pozitivně, což je dokonce více než ve zbytku Evropy, kde je přímý prodej kladně vnímám 62 % obyvatel.⁵⁸

⁵⁴ OZMORALI H. *Direct Selling in Russia*. [online]. Posl. aktualizace: 10. 12. 2012. [cit. 10-4-2013]. Dostupný z WWW: <<http://www.worldofdirectselling.com/direct-selling-in-russia/>>.

⁵⁵ Kurz k 11. 4. 2012: 100 RUB = 64.1040 Kč.

⁵⁶ Elektronická databáze článků ProQuest. *Growth of direct sales market in Russia slows to 3.8% in 2010*. [online]. Posl. aktualizace: 26. 4. 2011. [cit. 25-4-2013]. Dostupný z WWW: <<http://search.proquest.com/docview/863556006?accountid=17116>>.

⁵⁷ Amway je americká firma s největším obratem, která podniká v přímém prodeji. Založená byla v roce 1959 a v začátcích nabízela především drogerii (vlastní výroby), později přidala kosmetické přípravky Artistry a beautycycle, a potravinové doplňky Nutrilite. K distribuci zboží používá Amway výhradně multi level marketing a Nutrilite je historicky první firma používající metody MLM.

⁵⁸ NARIZHNAYA K.. *Direct Sales Booming in Russia*. [online]. Posl. aktualizace: 9. 3. 2011. [cit. 10-4-2013]. Dostupný z WWW: <http://www.sptimesrussia.com/index.php?action_id=2&story_id=33682>.

6.2.2 Působení na ruském trhu

Za více než 6 let působení na ruském trhu nabrala společnost AQUEL v roce 2012 na aktivitě a růstu. Bylo zaregistrováno zhruba 15 000 nových poradců, jejich celkový počet se nyní pohybuje okolo 80 000. Vyzkoušená obchodní strategie dává společnosti jistotu dalšího rozmachu. V roce 2012 se obrat zvýšil o 100% a pro rok 2013 se předpokládá pokračování nárůstu prodejů ve stejném trendu. Plánovaný roční obrat na tento rok je 560 mil euro (1,4 miliardy Kč).

Největší rozdíl ve fungování jednotlivých poboček AQUEL na trhu českém oproti zahraničním představuje odlišná strategie nabídky respektive způsobu prodeje filtračních zařízení. Ve firmě je tento postup nazýván jako „ruská obchodní strategie“, protože právě v Rusku se tato metoda prodeje nejvíce osvědčila, a každoroční navýšení obratu dokazuje vhodnost a úspěšnost použití této strategie.

Podstatu samotného prodeje netvoří pouze nákup filtračního zařízení, ale je s ním propojena nabídka pracovní příležitosti. Všichni majitelé produktu AQUEL se mohou stát obchodními zástupci. Naskýtá se jim možnost využívat výhodného provizního systému, který jim zajišťuje příležitost v podobě vysokého výdělku, ale také spojí své jméno s úspěšnou společností a vysoce kvalitním produktem. Důraz je kladen na budování vlastní organizační struktury a na vhodný výběr spolupracovníků do vlastní sítě.

Mezi úspěšné obchodní zástupce se prosazují i obyvatelé malých měst a vesnic, kde je téměř nemožné získat náležitou práci s odpovídajícím ohodnocením. Koupí filtračního zařízení se jim naskýtá mnohdy jediná pracovní příležitost. Dokonce pokud nemají na nákup filtračního zařízení disponibilní prostředky v plné výši, mohou ho splácet. Měsíční splátky jsou nastaveny na nízkou úroveň, aby i v případě malého vlastního obratu, byli poradci schopni zařízení dál splácet.

V současnosti se i díky této strategii podařilo obrat v Rusku dostatečně stabilizovat a vhodně byla stanovena přesná koncepce dalšího rozvoje do nových oblastí a měst. V září 2011 společnost AQUEL RUS otevřela v Kaliningradu nové sídlo, kde na ploše o rozloze

více jak 500 m² mají pracovníci a poradci k dispozici zázemí a reprezentativní prostory pro rozvoj a realizaci svého podnikání.

Pobočky má AQUEL RUS ve více než 50 městech, z toho 10 poboček s plným zázemím společnosti. Obrázek 15 znázorňuje hlavní kanceláře AQUEL RUS v roce 2011.⁵⁹

Podle generální ředitelky AQUEL RUS Jany Moravcové je však historicky nejvyšší obrat pouze dílčím úspěchem, neboť rok 2012 byl pro společnost zejména rokem inovací. Podařilo se zavést nový firemní software a nové komunikační a školící prostředky pro usnadnění komunikace na dálku. Dále došlo k rozpracování a výměně reklamních a pracovních materiálů s cílem zjednodušit práci poradcům i manažerům. Jedním z těchto materiálů je i historicky první Manuál manažera určený výhradně pro ruský trh.

Pro rok 2013 počítá Jana Moravcová s dalším navýšením obratu a otevřením dalších tří poboček na Sibiři, která je jednou z nejsilnějších oblastí rozvoje multi level marketingu v Rusku.



Obrázek 15: Pobočky na ruském trhu
Zdroj: Interní dokumenty firmy.

⁵⁹ V roce 2012 byly otevřeny ještě pobočky ve městech Krasnojarsk, Vladikavkaz a Krasnodar.

6.3 AQUEL Kazachstán

Podmínky úspěšnému působení společnosti podnikající v přímém prodeji jsou v Kazachstánu velmi obdobné jako v Rusku. Vzhledem k historickému propojení obou zemí, nedal na sebe dlouho po úspěšném působení na ruském trhu čekat nápad otevřít dceřinou společnost AQUEL v Kazachstánu. Byl iniciován manažery AQUEL Rus, kteří od samého počátku pomáhali svými radami a zkušenostmi společnost rozvíjet.

6.3.1 Kazachstán a podnikání v přímém prodeji

Asociace přímého prodeje byla v Kazachstánu založena v roce 2010. Jedná se, stejně jako v ostatních státech, o národní asociaci, která sdružuje přední společnosti v oblasti výroby a prodeje zboží přímo ke spotřebiteli. Cílem tohoto sdružení je zavádění náročných norem v oblasti přímého prodeje, stimulace vývoje mezinárodně uznávaného systému ochrany spotřebitelů i prodejců a zajištění dodržování kodexu profesionální etiky v přímém prodeji. V současnosti zahrnuje společnosti Mary Kay, Oriflame a Avon.

Činnost Asociace přímého prodeje v Kazachstánu je úzce spojena a inspiruje se ostatními sdruženími v jiných zemích, které jsou členy Světové federace asociací přímého prodeje. Tento fakt se ukazuje jako účinný nástroj samoregulace, který prostřednictvím přímého vztahu spojuje prodejní průmysl a profesní etiku v oblasti přímého prodeje na kazašském trhu.⁶⁰

Podle odhadů pracuje v přímém prodeji zhruba 300 000 Kazachů, z toho více než 160 000 jich je zaregistrovaných u společnosti Oriflame, která je i největším daňovým přispěvatelem do státního rozpočtu. V letech 2009-2011 firma do rozpočtu odvedla více

⁶⁰ *Прямые продажи в Казахстане: правовое регулирование.* (Přímý prodej v Kazachstánu: právní úprava.) [online]. Posl. aktualizace: 11. 7. 2011. [cit. 11-4-2013]. Dostupný z WWW: <<http://journal.zakon.kz/4446299-prjamyje-prodazhi-v-kazakhstane-pravovoe.html>>.

než 14 miliard tenge (bezmála 2 miliardy korun)⁶¹ na daních a clech. Tento fakt naznačuje potenciál dalšího rozvoje přímého prodeje v Kazachstánu.⁶²

6.3.2 Působení na kazašském trhu

V roce 2010 se společnost rozrostla o další exportní zemi a došlo k založení AQUEL Kazachstán. Generálním ředitelem se stal Michal Váhala. Podle jeho slov se nesl rok 2011 ve znamení seznámení se s Kazachstánem, se způsobem myšlení lidí, řešením technicko-logistických otázek a zejména budování vzájemné důvěry AQUEL a manažerů, kteří do společnosti vstoupili.

V této době se povedlo vyjednat spolupráci se dvěma úvěrovými společnostmi. K nejsilnějšímu sídlu v hlavním městě Astaně se podařilo otevřít dvě nové pobočky, Karagandu a Almaty, které je bývalým hlavním městem Kazachstánu.

V začátcích se Michal Váhala musel potýkat především s odlišným způsobem myšlení v životě místních obyvatel. Rychlost, přesnost, odpovědnost - vlastnosti, které jsou pro úspěch v přímém prodeji nezbytné a na českém trhu jsou brány jako samozřejmost, nejsou standardní součástí chování prodejců a spolupracovníků při realizaci podnikání s kazašskými partnery.

Naproti tomu jsou podle zkušeností generálního ředitele Kazaši velice otevření a svobodní lidé s „velkou duší“, a tak se vedení společnosti často potýká se situacemi, jež jsou pro Evropana nepochopitelné a někdy až úsměvné.

Díky pomoci společnosti AQUEL RUS, zejména generální ředitelky Jany Moravcové a několika dalších úspěšných ruských manažerů, se v průběhu roku 2012 podařilo najít

⁶¹ Kurz ke 12. 4. 2013: 13,310 Kč/100 KZT.

⁶² *По методу прямых продаж.* (V souladu s metodou přímého prodeje.) [online]. Posl. aktualizace: 24. 5. 2012. [cit. 12-4-2013]. Dostupný z WWW: <<http://dknews.kz/po-metodu-priamykh-prodazh-chislennost-vovlechennykh-v-ehitu-sferu-kazakhstancsev-ocenivaetsya-pochti-v-tret-milliona.htm>>

a „vychovat“ desítku manažerů, se kterými se povedlo společnost stabilizovat a vytvořit jí na kazašském trhu jméno spolehlivého a rozvíjejícího se partnera.

Generální ředitel AQUEL Kazachstán Michal Váhala předpokládá, že rok 2013 bude pro společnost rokem rozvoje se smělými plány. Do konce roku plánuje stabilizovat obrat ve všech třech městech a koncem roku hodlá otevřít kanceláře v dalším městě. Dále se chystá sjednotit pracovní materiály a postupy s AQUEL RUS a posílit již dobře rozvíjející se spolupráci.

7 AQUEL Rumunsko

Jednou z vytipovaných zemí, kam se chystá AQUEL rozšířit své podnikání, je Rumunsko. Následující část práce se zabývá především perspektivou rumunského trhu, historií přímého prodeje v Rumunsku a samotnými podmínkami založení společnosti AQUEL v tomto státě.

7.1 Obecné informace o Rumunsku

Rumunsko je se svojí rozlohou 238 tis. km² největším státem jihovýchodní Evropy. Z větší části se rozkládá na Balkánském poloostrově, jeho jihovýchodní hranici omývají vody Černého moře. Z celkového počtu 21 milionů obyvatel jich 57 % žije ve městech. Rumunsko zažilo po druhé světové válce více než třicetiletou diktaturu Nicolae Ceausesca, která patřila k nejtvrdějším v Evropě. Země se dodnes řadí mezi nejméně rozvinuté evropské



Obrázek 16: Rumunsko

Zdroj: https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/maps/maptemplate_ro.html

státy. Hlavním městem je Bukurešť, kde se soustřeďuje většina obchodních aktivit.⁶³

Rumunsko je od 1. 1. 2007 členem Evropské unie (EU) a pro vzájemný obchod s českými firmami platí pravidla vnitřního trhu EU. Významným impulsem nárůstu obchodní výměny mezi oběma státy byl v posledních letech rozvoj českých investic v Rumunsku. Úspěšný vývoz kapitálu z ČR má kromě přímého dopadu na zvýšení konkurenceschopnosti a obratu na místním trhu také pozitivní vliv na reference z působení českých investorů na místním trhu, které pomáhají vytvářet nezbytný obraz ČR jako spolehlivého obchodního partnera a strategického investora.⁶⁴

Rumunsko patřilo k evropským zemím, které byly nejvíce zasaženy celosvětovou finanční krizí a s ní spojeným hospodářským útlumem, s jejichž následky se mu doposud nepodařilo plně vyrovnat. Na jaře roku 2009 muselo požádat o finanční pomoc Mezinárodní měnový fond (MMF).⁶⁵ Finanční injekce pomohla překonat dluhovou krizi, nicméně růstu ekonomiky se podařilo dosáhnout až v roce 2011 (2,5 % HDP).⁶⁶

V lednu 2013 Rumunsko dostalo od MMF odklad, během něhož musí země dokončit dohodnuté reformy včetně prodeje některých státních podniků. Poté zástupci fondu

⁶³ *Interaktivní exportní profil země: Rumunsko.* [online]. Posl. aktualizace: 17. 1. 2013. [cit. 15-3-2013]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/interaktivni-exportni-profil-zeme-rumunsko-28231.html#!&chapter>>.

⁶⁴ *Rumunsko: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR.* [online]. Posl. aktualizace: 12. 10. 2012. [cit. 15-3-2013]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rumunsko-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr187.html>>.

⁶⁵ Rumunsko v květnu 2009 dostalo od fondu půjčku ve výši 20 miliard eur. Výměnou muselo zmrazovat důchody, zvedat DPH a snižovat platy státních zaměstnanců.

⁶⁶ *Interaktivní exportní profil země: Rumunsko.* [online]. Posl. aktualizace: 17. 1. 2013. [cit. 17-3-2013]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/interaktivni-exportni-profil-zeme-rumunsko-28231.html#!&chapter>>.

rozhodnou, jestli druhé nejchudší zemi Evropské unie schválí další půjčku, která je zatím předjednána na 5 miliard eur.⁶⁷

7.2 Rumunsko a podnikání v přímém prodeji

Začátky přímého prodeje a zavedení multi level marketingu jsou v Rumunsku spojovány se zahájením působení jedné rakouské pojišťovny, která prostřednictvím svých agentů nabízela životní pojištění. Teprve po roce 1994 můžeme na trhu registrovat multi level marketingové společnosti, které již byly založeny podle rumunských zákonů jako místní firmy. V současné době existuje zhruba 70 firem zabývajících se podnikáním v přímém prodeji a spadá pod ně více než 289 000 obchodních zástupců (viz příloha 1).

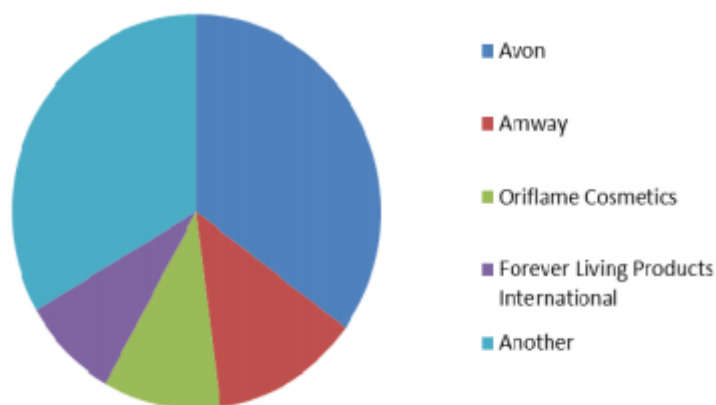
V roce 2011 téměř 90 % tržeb z přímého prodeje představovaly zisky kosmetických firem. Drtivou většinu prodaných výrobků tvoří produkty spojené s krásou a osobní hygienou. Přímý prodej těchto výrobků je populární spíše v menších městech a venkovských oblastech.⁶⁸

Lídrem přímého prodeje na rumunském trhu byla v roce 2011 kosmetická společnost Avon s 35% tržním podílem, následuje Amway s 12,9 %, Oriflame Cosmetics s 10,3 % a Forever Living Products International s 8,5 %. Kromě těchto významných hráčů, existuje mnoho malých firem, které se zabývají především prodejem kosmetiky, šperků, a jiných kosmetických výrobků, ale žádná nezabírá výraznou část trhu. Situace je ilustrována na obrázku 17.⁶⁹

⁶⁷ MMF: *Rumunsko dostane dva měsíce na dokončení reformy*. [online]. Posl. aktualizace: 29. 1. 2013. [cit. 17-3-2013]. Dostupný z WWW: <<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/212852-mmf-rumunsko-dostane-dva-mesice-na-dokoncení-reformy/>>.

⁶⁸ Country report: *Direct Selling in Romania*. [online]. Posl. aktualizace: 8/2012. [cit. 17-3-2013]. Dostupný z WWW: <<http://www.euromonitor.com/direct-selling-in-romania/report>>.

⁶⁹ ISAC C; ISAC A. *About Direct Sales in the World, Europe and Romania*. [online]. Posl. aktualizace: 2011. [cit. 20-3-2013]. Dostupný z WWW: <<http://upet.ro/annals/economics/pdf/2011/part4/Isac-Isac.pdf>>.



Obrázek 17: Přímý prodej v Rumunsku

Zdroj: <http://upet.ro/annals/economics/pdf/2011/part4/Isac-Isac.pdf>

Přestože prodej kosmetiky výrazně převažuje, díky neustálým změnám ve skladbě multi level marketingových společností operujících na rumunském trhu, se začínají výrazněji prosazovat firmy zabývající se přímým prodejem služeb úzce souvisejících s životním pojištěním, soukromým důchodovým připojištěním a dokonce i prodejem nemovitostí.

Je velmi pravděpodobné, že kosmetické firmy budou i v budoucnu udržovat svůj tržní podíl a předpokládá se, že celkový obraz situace na trhu zůstane víceméně stejný jako v současné době - s několika hlavními hráči s výrazným tržním podílem a spoustou malých firem, jejichž tržní podíl nemůže velkým firmám se zavedeným zázemím konkurovat. Očekává se také navýšení objemu prodeje oblečení a obuvi, jelikož v těchto odvětvích byla v minulých letech zaznamenána stoupající tendence prodejnosti. Dále zde existuje potenciál pro zvýšení obchodu s vysoce kvalitním zbožím, pro které je přímý prodej ideálním maloobchodním kanálem.⁷⁰

⁷⁰ ISAC C; ISAC A. *About Direct Sales in the World, Europe and Romania*. [online]. Posl. aktualizace: 2011. [cit. 20-3-2013]. Dostupný z WWW: < <http://upet.ro/annals/economics/pdf/2011/part4/Isac-Isac.pdf> >.

Asociace přímého prodeje

Asociace přímého prodeje (*Asociatia Companiilor de Vanzari Directe*) byla založena v červenci roku 2002 v Bukurešti podle nařízení vlády č. 26/2000 o sdruženích a nadacích.

Základním principem asociace je hájit práva spotřebitelů. Firmy sdružené v asociaci se zaručují, že metody používané jejich obchodníky jsou vždy na nejvyšší úrovni. V současné době jsou významnými členy asociace společnosti jako Avon, Amway, Herbalife, Zepter a další.⁷¹

7.3 Založení AQUEL Rumunsko

V kapitole 6.1 byly představeny interní podmínky založení společnosti AQUEL na zahraničním trhu. Zároveň byl tento postup porovnán s všeobecně doporučovanými způsoby prověření daného trhu, tedy jednotlivými průzkumy, před vstupem na tento trh. Pro zkoumání možnosti vstupu a zavedení produktů AQUEL na rumunský trh, které by firma chtěla započít přibližně v polovině roku 2013, bude práce v dalším textu konkretizovat tento všeobecný postup, jenž byl v kapitole 6.1 detailně popsán.

Základní teritoriální průzkum je částečně nahrazen osobním doporučením důvěryhodných a prověřených manažerů, které s danou zemí pojí pozitivní zkušenost a jejichž chování a rozhodování se osvědčilo v předchozím jednání.

Podle statistik Evropské asociace přímého prodeje z roku 2011 pracuje v Rumunsku v přímém prodeji přes 289 000 lidí, což představuje téměř 15 % obyvatel této bezmála jednadvacetimilionové země. Pro srovnání v Rusku je tento podíl na hranici 3 % (4 077 181 registrovaných obchodních zástupců⁷²), v České republice dokonce jen 2,3 %

⁷¹ *Asociatia Companiilor de Vanzari Directe*. [online]. Posl. aktualizace: neuvedena. [cit. 21-3-2013]. Dostupný z WWW: <<http://acvd.ro/ce-sunt-vanzarile-directe.html>>.

⁷² Údaje jsou založeny na informacích a datech, které má k dispozici místní Asociace přímého prodeje od svých členů.

(243 811). Další výhodou rumunského trhu s přímým prodejem pro firmu jako je AQUEL, která se rozhodla využít vysokého počtu lidí živících se touto činností, je fakt, že jen 11 % těchto obchodních zástupců považuje své aktivity v přímém prodeji za vedlejší činnost. Je tedy zřejmé, že téměř 90 % z bezmála 300 tisíc registrovaných obchodních zástupců pracuje pro multi level marketingové společnosti na plný úvazek (viz příloha 1).

Z tohoto pohledu se vstup na rumunský trh jeví jako velmi perspektivní. Vzhledem k vysokým provizím, které společnost AQUEL nabízí svým poradcům a kterým kosmetické firmy nemohou konkurovat, zřejmě nebude složité tzv. „přetáhnout“ od těchto zavedených firem (např. Avon či Amway) nejlepší obchodní zástupce. Se svými zkušenostmi a znalostmi místních zvyklostí by v krátké době mohli dosáhnout výrazných výsledků.

7.3.1 Podmínky pro založení společnosti AQUEL na rumunském trhu

Povolení a certifikace

Průzkum podmínek zajištění povolení a certifikace pro prodej filtračních zařízení AQUEL, popřípadě pro další produkty (PRO-AQUA, Evolution), vzhledem k členství obou zemí v EU není nutno provádět. Při obchodování v rámci členských zemí EU se uplatňuje tzv. volný pohyb zboží. K obchodování nejsou potřeba žádná speciální povolení ani certifikáty. Produkty musí být samozřejmě bezpečné, správně označené a musí splňovat příslušné obecně závazné právní předpisy.

Průzkum konkurence

Při prověřování firem, které prodávají obdobné zařízení filtrující vodu na bázi reverzní osmózy, je třeba sledovat především tyto parametry: prodejní cena, typ servisu + záruční podmínky, případně marketing a provize.

Analýza konkurence, při které byly využity veškeré dostupné elektronické zdroje, ukázala hned několik přímých konkurentů, kteří se zabývají prodejem filtračních zařízení na bázi

reverzní osmózy. Následující souhrn charakterizuje pravděpodobně nejsilnější společnosti tohoto odvětví, které již nyní operují na rumunském trhu

INSERV AQUA

Mladá dynamická společnost INSERV AQUA byla založena v roce 2002 a zabývá se úpravou a čištěním vody. Nabízí řešení úpravy vody jak pro domácnosti, tak pro průmyslové podniky. Za přímou konkurenci můžeme považovat výrobek CINTROCLEAR UF400, který svými parametry nejvíce odpovídá produktům AQUEL 200 a 400. Jeho cena na stránkách společnosti nebyla uvedena. Podle jiných, avšak neověřených webových stránek, by se cena zařízení měla pohybovat okolo 2049 RON (cca necelých 12 tisíc korun⁷³). V rámci svých služeb nabízí svým zákazníkům servis filtračního zařízení a náhradní díly, které zároveň poskytuje i na zařízení, které nebylo zakoupeno u jejich společnosti.⁷⁴

Advanced Water Products

Firma funguje na mezinárodním trhu již od roku 1956, kdy byla založena na Floridě. Na rumunském trhu nabízí své produkty prostřednictvím firmy Calor, která dováží a distribuuje na rumunský trh celou řadu zařízení určených pro vytápění, sanitární vybavení, čištění vody a mnoho dalších. Výrobky Advanced Water Products jsou nabízeny v eshopu Caloru, kde je možno zakoupit filtr na bázi reverzní osmózy za 872 RON (cca 5 tisíc korun⁷⁵). Vzhledem k tomu, že firma Calor produkty pouze předprodává, zákazník si zařízení musí namontovat sám a nezajišťuje tedy ani následný servis filtračního zařízení.⁷⁶

⁷³ Kurz ČNB k 27. 3. 2013: 1 RON = 5,8420 Kč.

⁷⁴ *INSEV AQUA*. [online]. Posl. aktualizace: neuvedena. [cit. 25-3-2013]. Dostupný z WWW: <<http://www.inservaqua.ro/>>.

⁷⁵ Kurz ČNB k 27. 3. 2013: 1 RON = 5,8420 Kč.

⁷⁶ *Filtru osmoza inversa RO 102 Booster*. [online]. Posl. aktualizace: neuvedena. [cit. 27-3-2013]. Dostupný z WWW: <<http://www.calorserv.ro/produse/Armaturi/Filtre-de-apa/filtre-cu-osmoza-inversa/filtre-apa-potabila-CALRO102P/>>.

ASCOMI

ASCOMI TRADE COMPANY působí v Rumunsku od roku 1993 a nabízí na trhu produkty spojené s úpravou vody, topením a klimatizací. Pro rumunský trh vlastní výhradní technické a obchodní zastoupení italské firmy NOBEL, která poskytuje filtry na úpravu vody jak pro domácnosti, tak pro průmyslové využití.

Filtr RO5P, který nejvíce odpovídá filtrům AQUEL, je přímo na stránkách firmy možno nakoupit za 1079 RON (cca 6 300 korun)⁷⁷. ASCOMI také nabízí svým klientům v průběhu záruční doby bezplatnou technickou podporu a servis. V pozáruční době jsou tyto služby zpoplatněny.⁷⁸

Cenová politika firmy AQUEL se na první pohled liší od postupu tvorby ceny stávajících účastníků rumunského trhu s filtry. Ceny filtrů jsou na většině trhů, kde již má AQUEL své zastoupení, nastaveny řádově výše než ceny, za které prodávají filtrační zařízení firmy zahrnuté do průzkumu konkurence.

Analýza konkurence pouze na základě informací dostupných z webových stránek daných společností se jeví jako nedostatečná. Před samotným zahájením exportu do Rumunska bude tedy nutné ještě hlouběji prověřit kvalitu těchto zařízení. Svou kvalitou by však AQUEL měl získat významnou konkurenční výhodu.

Podle informací a údajů, které jsou volně k dispozici, se zdá, že největším konkurentem bude firma INSERT AQUA, která stejně jako AQUEL své ceny neuvádí, a přizpůsobuje je individuálně jednotlivým klientům.

⁷⁷ Kurz ČNB k 27. 3. 2013: 1 RON = 5,8420 Kč.

⁷⁸ *ASCOMI apa buna*. [online]. Posl. aktualizace: neuvedena. [cit. 27-3-2013]. Dostupný z WWW: <<http://www.ascomi.ro/despre-noi.asp>>.

Technický průzkum

Normy pro pitnou vodu v Rumunsku stanovují 4 základní právní prameny: Zákon č.. 458 8. července 2002 a Zákon č.. 311 ze dne 28. června 2004 o kvalitě pitné vody, Směrnice 98/83/ES o jakosti vody určené k lidské spotřebě a STAS 1342-1391 pro pitnou vodu.⁷⁹

Směrnice podle norem Evropské unie rozlišuje celkem tři skupiny parametrů určování kvality pitné vody: mikrobiologické, chemické a indikační parametry.⁸⁰

Rumunsko by jako členský stát mělo tyto normy dodržovat a také by mělo povinně sledovat všechny parametry kvality vody. Příslušným orgánem, který by měl dané hodnoty monitorovat, je Ministerstvo zdravotnictví, avšak podle zprávy Evropské komise ze srpna 2011 nejsou parametry kvality pitné vody dostatečně sledovány.

Žádná z laboratoří krajských zdravotnických ředitelství není totiž v současné době schopna analyzovat všechny parametry uvedené v monitorovacím auditu, který si nechala vypracovat Evropská komise a který ukázal, že Rumunsko tyto požadavky nesplňuje.

Jako nejeekonomičtější řešení, jak získat analýzu celé sady parametrů, navrhuje krajské oddělení veřejného zdraví pravidelné zasílání vzorků pitné vody přímo distributory do Národního institutu pro veřejné zdraví v Bukurešti, kde mají laboratoře, ve kterých jsou schopni analyzovat všechny požadované parametry.⁸¹

Z těchto důvodů bude pro obchodní zástupce AQUEL velmi složité zjišťovat kvalitu pitné vody v dané oblasti na základě veřejně dostupných dat. Parametry pitné vody budou muset u jednotlivých zákazníků zkoumat individuálně za pomoci kvalitních prezentačních

⁷⁹ STAS jsou státem vydané normy odpovídající českým vyhláškám.

⁸⁰ *Jaká je kvalita vody v Evropské unii?* [online]. Posl. aktualizace: 28. 5. 2012. [cit. 30-3-2013]. Dostupný z WWW: < <http://www.vodarenstvi.cz/clanky/kvalita-vody-v-evropske-unii>>.

⁸¹ *Romania nu indeplineste cerintele UE de monitorizare a calitatii apei potabile.* [online]. Posl. aktualizace: 22. 8. 2011. [cit. 27-3-2013]. Dostupný z WWW: < <http://www.infolegal.ro/romania-nu-indeplineste-cerintele-ue-de-monitorizare-a-calitatii-apei-potabile/2011/08/22/>>.

pomůcek, které by po základních školeních měli být schopni používat na vysoké úrovni a nemělo by to ohrozit úspěšnost jejich podnikání. V případě nutnosti složitějšího rozboru bude nutné zaslat vzorky do Národního institutu pro veřejné zdraví v Bukurešti.

Podmínky založení společnosti

Dalším nezbytným předpokladem vstupu na zahraniční trh je samotné založení dceřiné společnosti. AQUEL standardně rozšiřuje své zastoupení otevřením pobočky, které je založena na principu české společnosti s ručením omezeným (s.r.o.). Před samotným založením je třeba prověřit, jaké podmínky toto otevření vyžaduje (základní kapitál, doba trvání procesu založení, atd.) nebo jaké jsou možnosti působení českých zástupců ve vedení společnosti.

Českou společnost s ručením omezeným supluje rumunská Societate cu răspundere limitată (S. R. L.). Jedná se o nejrozšířenější právní formu. Společnost může být založena jedním, nebo několika zakladateli, kterých nesmí být více než 50. Základní kapitál společnosti činí 200 RON (přibližně 1200,-).⁸²

Sídlo společnosti musí být v Rumunsku. Statutární dokumenty společnosti musí být k dispozici primárně v rumunštině. Doba založení a vzniku společnosti se pohybuje mezi 7 až 10 dny.⁸³

Finanční průzkum

I přes napětí, které v posledních letech panuje na světovém finančním trhu, a i navzdory zhoršené kvalitě domácích aktiv, je rumunský bankovní sektor považován za stabilní.

Naprostá většina bankovního sektoru je zprivatizována, majoritní kapitál je kapitál zahraniční (ze 43 bank je pouze 6 s majoritním nebo jediným rumunským akcionářem).

⁸² Kurz ČNB k 27. 3. 2013: 1 RON = 5,8420 Kč.

⁸³ *Rumunsko*. [online]. Posl. aktualizace: neuvedena. [cit. 28-3-2013]. Dostupný z WWW: <<http://www.smartcompanies.cz/upload/File/Rumunsko.pdf>>.

Celkem 85 % bankovního sektoru je řízeno cizími subjekty, z toho přibližně 30 % bank je ovládáno rakouskými peněžními ústavami.⁸⁴

Za nejvhodnější banky, ve kterých by bylo nejméně rizikové zřídit si mezinárodní účet, se dají považovat Banca Comercială Română (BCR, člen Erste Group), která se svým 22% tržním podílem je součástí největší finanční skupiny operující na rumunském trhu a Banca Română pentru Dezvoltare (BRD), která je členem nadnárodní Sociétés Générale.

Největším hráčem na trhu splátkových společností se po primárním průzkumu elektronických zdrojů jeví společnost Provident, která je dobře známa i v České republice. Druhou, pro české občany neméně známou společností působící na tamním trhu, představuje splátková společnost Cetelem. Z dalších společností můžeme ještě zmínit ProCredit Bank a TBI Credit.

Výběr vhodné splátkové společnosti bude však záviset na osobním jednání vedení nově založené společnosti přímo v Rumunsku a bude ovlivněn konkrétními nabídkami jednotlivých subjektů. Rozhodujícími faktory pro dosažení vzájemné dohody bude nutná velikost akontace (standardně nastavena na 10 %) a doba splátek (ideální 1-4 roky).

Průzkum logistických možností

Jednou ze součástí průzkumu logistických možností je vyhledání kurýrní zásilkové služby pro přepravu filtračních zařízení po dané zemi do 48 hodin. S výběrem kurýrní služby by po internetovém průzkumu logistických a přepravních firem neměly být spojeny větší problémy.

Na rumunském trhu působí zástupci velkých světových firem zajišťující přepravu zásilek. Můžeme zde najít pobočky firem jako DPD, DHL, UPS nebo FedEx, který je na rumunském trhu zastoupen společností International Romexpress Service. Budoucí

⁸⁴ *Rumunsko: Finanční a daňový sektor*. [online]. Posl. aktualizace: 15. 10. 2012. [cit. 19-4-2013]. Dostupný z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rumunsko-financni-a-danovy-sektor-18756.html#sec3>.

rozhodnutí by tedy spadalo již do kompetencí nového generálního ředitele, který by na základě podrobnějšího průzkumu a doporučení místních manažerů vybral konkrétní společnost. Ta by zajišťovala rozvoz filtračních zařízení, jiného zboží či materiálu k servisním technikům, nebo přímo k zákazníkům.

K nezbytným složkám, které jsou standardní součástí stanovení celkových nákladů a konečné ceny filtračního zařízení, patří také výpočet nákladů na dopravu z České republiky.

Doprava byla poptána u 3 přepravních společností, se kterými AQUEL nejčastěji spolupracuje, a můžou být označeny, jako spolehliví partneři. Předběžná objednávka byla stanovena na základě zkušeností s objemy doručovanými do Kazachstánu: 10 palet, 120x80x200cm, 3000kg, s opakováním zhruba 1x měsíčně.

Společnost Pelmi stanovila cenu uvedené přepravy na cca 24 000 Kč bez DPH. Přepravní firma Davida Veselého předběžně určila cenu na požadovanou relaci Liberec – Bukurešť na 20 000 Kč + DPH. Poslední vybraná společnost CS Cargo určila cenu za nakládku na kamion do Rumunska do Bukurešti na 24 700,- Kč bez DPH. Doba od naložení v Liberci a vyložení v Bukurešti se pohybovala od třech dnů do jednoho týdne.

Náklady na dopravu zboží a materiálu z hlavního skladu v Liberci až do hlavního města Rumunska Bukurešti se pohybují mezi 20-25 000 korun. Doba dodání se u všech přepraveců téměř neliší. Budoucí výběr tedy s vysokou pravděpodobností ovlivní především dosavadní zkušenosti v zadávání dálkové dopravy. V tomto ohledu se nejlepším kandidátem jeví přepravní společnost Davida Veselého, která nejenže nabídla nejlepší cenu, ale také pravidelně dopravuje zboží do ruského Kaliningradu, a zatím během této spolupráce nenastaly vážnější komplikace.

Zajištění vedení společnosti

Jednou z nejdůležitějších charakteristik, kterou by měl budoucí generální ředitel splňovat, je prokazatelná zkušenost v budování organizací v multi level marketingové struktuře, a neméně důležitá je i dokonalá znalost koncepce přímého prodeje.

Jako samozřejmost se od budoucího generálního ředitele očekává zvládnutí základních manažerských dovedností. Především se bude jednat o lidské dovednosti, kam spadá vedení lidí, motivace, komunikace a umění spolupracovat; technické dovednosti, v rámci kterých musí schopný manažer umět využívat specifické postupy a techniky. V neposlední řadě, a mnohdy nejdůležitější, jsou jeho koncepční dovednosti, kam patří schopnost vidět věci jako celek - strategické vedení a schopnost řídit aktivity podniku.

Podle personálního ředitele rumunské pobočky pojišťovny Generali PPF Holding Aleše Tauscheho, představuje podstatnou část úspěchu a kladného přijetí rumunskými obyvateli i samotná znalost rumunštiny. Místní obyvatelé lépe a rychleji akceptují cizince ve vysoké funkci nejenom kvůli dosaženým výsledkům, ale i proto, že se s nimi domluví v rodné řeči.

Tausche dále upozorňuje na negativní náladu ve společnosti, která vyplývá z neuspokojivého vývoje, kdy se země stále vypořádává s důsledky krize. Podle jeho zkušeností peníze a vliv hrají prim v rumunském obchodním prostředí. Až zde pochopil, co znamená problém korupce a jak moc lidi omezuje. Obyčejní Rumuni jsou však podle něj velmi otevření a společenští lidé, ale stále je z nich cítit fakt, že jejich možnosti jsou omezené a že nevidí budoucnost růžově, protože jsou zklamaní z vývoje společnosti.⁸⁵

Důležitým faktorem, který možná rozhodne o úspěšnosti celého projektu otevření nového zastoupení v Rumunsku, bude nastavení vhodného motivačního systému a školicího programu tak, aby budoucí rumunští obchodní zástupci uměli dokonale využít své otevřenosti a upozadili negativní rozpoložení, které zatím stále panuje v jejich zemi.

⁸⁵ *V Rumunsku hrají prim peníze a vliv, říká český manažer.* [online]. Posl. aktualizace: 19. 2. 2013. [cit. 20-4-2013]. Dostupný z WWW: http://finance.idnes.cz/ales-tausche-personalista-generali-ppf-holding-v-rumunsku-pa0-/podnikani.aspx?c=A130218_080837_podnikani_kho.

8 Zhodnocení a srovnání fungování vybrané obchodní metody na jednotlivých trzích

Přes 13 let fungování společnosti AQUEL ukázalo správnost rozhodnutí rozšířit aktivity podnikání především do Ruska a následně i do Kazachstánu. Za úspěchem však nestojí jen nastavení správné strategie, která byla popsána v kapitole věnované působení AQUEL na ruském trhu.

Rusko je všeobecně považováno za nepředvídatelný trh, který se značně liší od trhů jiných zemí nedostatečnou průhledností byznysu, vysokou úrovní korupce, byrokracií, rozdílností charakteru jednotlivých regionů a ohromnými vzdálenostmi mezi regiony. Spolu s dalšími odlišnostmi vytvářejí s ničím nesrovnatelné specifikum ruského trhu.

Avšak některé rozdílnosti mohou utvořit podstatnou část případného úspěchu. Obchod v Rusku je postaven na osobních vztazích a velmi důležitou roli hraje v rámci obchodního jednání i fenomén důvěry. A také tyto skutečnosti se podařilo dokonale využít vedením společnosti AQUEL při budování úspěšného podnikání. Další podstatný faktor, který také stojí za úspěchem přímého prodeje na ruském trhu, zastupují sami obyvatelé.

Rusové preferují „květnatý styl“ vyjadřování a jen pozvolný přechod k vlastnímu předmětu jednání. Rádi zveličují, říkají komplimenty, diskutují a argumentují. Jsou pověstní jako zdatní vyjednávači a to ve stylu vítězství-prohra.⁸⁶ Pro přímý prodej jsou tyto vlastnosti a metody téměř dokonalým základem tvorby úspěšné organizace.

V kombinaci s perfektně nastaveným motivačním systémem, který obsahuje nejen vysoké provizní ohodnocení, ale i využití dalších firemních benefitů, úspěšnou strategií, která v rámci pořízení vysoce kvalitního produktu nabízí atraktivní pracovní příležitost, jsou

⁸⁶ *Rusko*. [online]. Posl. aktualizace: neuvedena. [cit. 20-4-2013]. Dostupný z WWW: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/rusko/.

Rusové svým založením vhodnými kandidáty na schopné a úspěšné obchodní zástupce AQUEL.

Oproti tomu podle zkušeností z posledních let čeští zákazníci preferují férový a obchodní přístup. Podle slov majitele společnosti Petra Beneše začínají být potenciální klienti alergičtí na tlak, přílišné emoce a žádají hlavně přirozenost. Stále častěji se objevují i případy, kdy se obchodní zástupci neprověřených firem podnikajících v přímém prodeji snaží uskutečnit prodej zboží či služby dokonce i za cenu nekalých obchodních praktik.

Spolu s typickými vlastnostmi českého občana, kterého zřejmě nejčastěji popíšeme jako málo družného, neaktivního a nedostatečně se prosazujícího, vrhají tyto kauzy na jednání obchodních zástupců stín pochybností, a mnohdy ani nedojde k samotnému setkání a představení produktu. Z těchto důvodů je v posledních letech velmi komplikované najít správnou cestu k českému zákazníkovi. Proto jedním z hlavních bodů koncepce, která byla vedením společnosti představena na rok 2013, je i zajištění propagace a zájmu o produkty i služby formou PR a dobrých referencí.

Další z možností, která se nabízí jako příhodná alternativa stagnující poptávce domácností, reprezentují dispensery. Tyto výdejníky na vodu jsou vhodným produktem pro všechny firmy, které dbají na pohodlí svých zaměstnanců i klientů a které kladou důraz na snížení nákladů. Investice se brzy odrazí ve velkých úsporách ve spotřebě balené vody a rychlé návratnosti. Do strategie příštího období by tedy mohlo být zařazeno zaměření se na oslovení významných firem. Jednalo by se o banky, pojišťovny či módní řetězce, které operují ve své síti po celém území České republiky a které by se mohly stát silnými partnery firmy AQUEL právě v rámci možnosti dodání dispenserů do jejich poboček.

A jak by do těchto dvou relativně odlišných pojetí využívaných na českém a ruském trhu mohlo zapadnout rozšíření exportního podnikání společnosti AQUEL na rumunský trh?

Rumunsko se svojí velikostí a zřejmě ani potenciálem nemůže s ruským trhem srovnávat. Vzhledem ke srovnatelnému počtu obyvatel, a tedy podobné kupní síle, by měly být budoucí cíle a předpoklady po úspěšném etablování na rumunském trhu nastaveny na základě výsledků pobočky v Kazachstánu.

Nezbytným předpokladem všech následujících otevření nových poboček AQUEL na dalších zahraničních trzích však zůstává zavedení prodeje filtračního zařízení za použití „ruské obchodní strategie“, a tedy spolu s produktem obchodní zástupce nabízí i možnost zapojení se do organizace jako poradce.

Důležitou výhodou, která by měla pozitivně ovlivnit potenciální rozvoj exportu, je skutečnost, že rumunští obyvatelé, jakožto potenciální zákazníci, jsou na metody přímého prodeje poměrně zvyklí. Nicméně jejich zkušenosti vyplývají zejména ze styku s obchodními zástupci kosmetických firem a finančními poradci.

V posledních letech však můžeme zaznamenat i v Rumunsku rozvoj nabídky vysoce kvalitních produktů, kam spadá i filtrační zařízení AQUEL, právě prostřednictvím přímého prodeje, a spolu se silnou základnou obchodních zástupců tvoří tyto předpoklady z rumunského trhu vysoce perspektivní exportní odbytiště.

Stejně jako v Rusku hrají při obchodním jednání důležitou roli osobní a rodinné vztahy a doporučení. Web českého ministerstva zahraničních věcí upozorňuje exportní firmy se zájmem o vstup na rumunský trh na důležitost získání solidního rumunského kontaktu, ať ve formě zástupce nebo obchodního partnera. V opačném případě má zahraniční firma velmi omezené možnosti expandovat.⁸⁷

Další nevýhodou, kterou budou muset poradci brát v úvahu v rámci své obchodní činnosti je fakt, že podle Eurostatu, který zkoumal v roce 2011 životní úroveň obyvatelstva států EU, se právě v Rumunsku žije nejhůř. Výzkum upozorňuje na to, že bez vany nebo sprchy

⁸⁷ *Rumunsko*. [online]. Posl. aktualizace: neuvedena. [cit. 22-4-2013]. Dostupný z WWW: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/rumunsko/index.html.

tam žije přes 41% obyvatel a bez splachovacích toalet se musí obejít 42% lidí. V České republice je to pro srovnání pouhých 0,7 procenta obyvatel.⁸⁸

Po zpracování analýzy rumunského trhu se jako významný činitel, kterému bude muset být přisouzena značná důležitost v budoucím rozhodování o případném exportu, jeví konkurenční prostředí. Pro srovnání na ruském trhu, stejně tak jako v Rumunsku, působí firmy, které filtrační zařízení prodávají levněji. Nicméně vysoká kvalita filtračního zařízení a poprodejní servis představují významnou konkurenční výhodu. V Rumunsku se však podařilo v rámci průzkumu konkurence objevit jen jednu firmu, která spolu s prodejem zařízení nabízí i servisní služby.

V podnikání v přímém prodeji, ještě více než v případě využití jiných metod marketingu a prodeje, rozhodují o úspěchu a neúspěchu lidé. Vhodně vybraný generální ředitel může správným způsobem využít výše vyjmenované a popsané předpoklady i potenciál rumunského trhu. Stejným způsobem by pro něj neměl být problém se vypořádat s případnými nástrahami, které může reprezentovat zejména silné konkurenční prostředí a negativní nálada, která v rumunské společnosti panuje. Ale i tyto skutečnosti může schopný manažer zužitkovat ve prospěch společnosti. Jeho volba tedy představuje klíčový faktor v budoucím rozhodování a měla by mu být věnována největší pozornost.

⁸⁸ *V Rumunsku hrají prim peníze a vliv, říká český manažer.* [online]. Posl aktualizace: 19. 2. 2013. [cit. 20-4-2013]. Dostupný z WWW: http://finance.idnes.cz/ales-tausche-personalista-generali-ppf-holding-v-rumunsku-pa0-/podnikani.aspx?c=A130218_080837_podnikani_kho.

Závěr

Metody přímého prodeje a principy multi level marketingu zaujímají mezi nástroji komunikačního mixu velmi specifické místo. Jakožto jeden z prostředků uskutečňování osobního prodeje se přímý prodej řadí k nejstarším technikám realizace nákupu a prodeje. V současné době však prochází přímý prodej rozsáhlým vývojem a zákazník je zvyklý spíše na jiné, běžnější metody marketingové komunikace.

Firmě AQUEL BOHEMIA, s.r.o. se podařilo na základě vhodně zvolených strategií dosáhnout na vybraných trzích značného úspěchu právě za využití metod přímého prodeje. Podstatu tvoří rozdělení prodejních postupů na českém a zahraničních trzích. Práce představila strategii firmy jak na českém trhu, tak i na dvou nejúspěšnějších zahraničních trzích, v Rusku a Kazachstánu.

Výchozí zpracování již zavedených odbytových trhů společnosti AQUEL probíhalo za přispění odborného konzultanta obchodního ředitele Petra Brycha. Avšak těsně před dokončením diplomové práce došlo k ukončení spolupráce mezi společností AQUEL a panem Brychem. Tato mírná komplikace ale neměla na průběh finalizace práce větší vliv. Pro další konzultace byli využiti pracovníci servisního oddělení, kteří přijdou nejčastěji do styku s exportní politikou firmy, a podstatné informace přidala i generální ředitelka AQUEL RUS Jana Moravcová.

Hlavním cílem práce bylo definovat možnosti a předpoklady zavedení produktu na rumunský trh. Analýza byla zpracována dle interních podmínek založení společnosti AQUEL na zahraničním trhu. Rozbor těchto podmínek a zpracování jednotlivých průzkumů bylo vzhledem ke vzdálenosti mezi Rumunskem a Českou republikou realizováno za využití elektronických zdrojů. Zahrnuty byly informace dostupné z webových stránek věnujících se konkurenčním společnostem, úspěšnosti a potenciálu přímého prodeje v Rumunsku, logistickým možnostem, technickým parametrům pitné vody a mnohemu dalšímu.

Významnou součástí provedení jednotlivých průzkumů prostřednictvím elektronických zdrojů představovalo zajištění kvalitního překladu, rozeznání relevantních informací a následné zpracování získaných údajů.

Na základě faktu, že nikdy před tím nebyl ve firmě podobným způsobem zpracován rozbor tržního prostředí vybrané exportní země, mohla by se diplomová práce a analýza rumunského trhu stát podkladem při rozhodování a volbě strategie na tomto trhu. Do budoucna by se vypracování takto podrobné analýzy mělo stát automaticky součástí rozhodovacích procesů probíhajících v rámci exportní politiky firmy.

Výsledky analýzy realizované v této diplomové práci upozorňují na nástrahy, s kterými bude nutné při zakládání nové pobočky v Rumunsku počítat a které vyplývají jak z povahy místních obyvatel, tak z ekonomické situace země. Na zřetel je třeba brát i silné konkurenční prostředí, které reprezentuje hned několik společností nabízejících velmi podobný produkt.

S ohledem na tyto skutečnosti představila diplomová práce hlavní úkoly a záměry, které bude nové vedení AQUEL v Rumunsku v čele s vhodně zvoleným generálním ředitelem muset uskutečnit. Hned od začátku bude zvláště nezbytné správně využít potenciál rumunského přímého prodeje. Ten je zakořeněn v tradici aplikace této metody marketingového mixu při prodeji kosmetiky a v oblasti finančního poradenství a zároveň spočívá v početném množství registrovaných obchodních zástupců.

V rámci dosažení druhého dílčího cíle se práce zabývala zhodnocením a srovnáním fungování vybrané obchodní metody na jednotlivých trzích. Po analýze těchto trhů z pohledu podnikání v přímém prodeji a shrnutí dosavadního působení, nebo v případě rumunského trhu představení budoucích možností uplatnění, se jako nejdůležitější faktor rozhodující o potenciálním úspěchu jeví vhodně zvolené vedení dané pobočky.

Filtrační zařízení AQUEL je vysoce kvalitní produkt, který má šanci na úspěšné uplatnění na trhu téměř ve všech vyspělých státech světa. Avšak v přímém prodeji o kladném výsledku téměř jakéhokoliv záměru rozhodují lidé. Se všemi ostatními skutečnostmi ovlivňujícími obchod by pro schopného manažera neměl být problém se časem vyrovnat.

Seznam použité literatury

Tištěné monografie

- ADAIR, John. 2004. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- BERNDT, Ralph, FANTAPIÉ Claudia, SANDER, Matthias. *Mezinárodní marketingový management*: 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 360 s. ISBN 9788025116418.
- DE PELSMACKER, Patrick, GEUENS, Maggie, VAN DEN BERGH, Joeri. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.
- JURÁŠKOVÁ, Olga a kol. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, 2012. 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.
- KARLÍČEK, Miroslav; KRÁL, Petr. *Marketingová komunikace, Jak komunikovat na našem trhu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 224 stran. ISBN 978-80-247-3541-2.
- KOLENÁK, J.; VYBÍRAL V.; DVOŘÁK J. *Úvod do teorie mezinárodního obchodu - studijní texty*. Brno: VUTIUM, 2004.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- MACHKOVÁ, H., *Mezinárodní marketing*, Praha: Grada Publishing, 2009, 3. přepracované vydání, 200 stran. ISBN 978-80-247-2986-2
- MACHKOVÁ, H.; ČERNOHLÁVKOVÁ, E.; SATO, A. aj. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: Grada, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3237-4.
- NAGYOVÁ, Jana. *Marketingová komunikace není pouze reklama*. Praha: Vox, 1999. 150 s. ISBN 80-86324-00-1.
- PŘIKRYLOVÁ, J.; JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

SVATOŠ, M. *Zahraniční obchod teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, ISBN 9788024727080.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005, 340 s. ISBN 80-86898-48-2.

TOMAN I. *Multi level marketing, strašák nebo hrozba?* 32. vyd. Praha: TAXUS International, 1995. 78 s.

TYL, Tomáš. *10 způsobů, jak se (ne)nechat připravit o peníze*. Praha: Grada, 2013. 222 s. Osobní a rodinné finance. ISBN 978-80-247-4467-4.

Monografie vydaná v cizím jazyce

KOTLER P. *Principles of Marketing*. 13. vyd. New Jersey: Pearson Education, 2009. 637 s. ISBN-13: 978-0-13-700669-4.

Příspěvky v časopisech

TIMKOVÁ J. Petr Beneš: *Úspěch firmy stojí vždy na lidech*. Osobní rozvoj. 2013, č. 2, str. 58-65. ISSN 1805-6091.

Elektronické zdroje

ASCOMI apa buna. [online]. Posl. aktualizace: neuvedena. [cit. 27-3-2013]. Dostupný z WWW: <<http://www.ascomi.ro/despre-noi.asp>>.

Asociatia Companiilor de Vanzari Directe. [online]. Posl. aktualizace: neuvedena. [cit. 21-3-2013]. Dostupný z WWW: <<http://acvd.ro/ce-sunt-vanzarile-directe.html>>.

AQUEL BOHEMIA. [online]. [cit. 22-4-2013]. Dostupný z WWW: <<http://www.aquel.cz>>.

Country report: *Direct Selling in Romania*. [online]. Posl. aktualizace: 8/2012. [cit. 17-3-2013]. Dostupný z WWW: <<http://www.euromonitor.com/direct-selling-in-romania/report>>.

ČERMÁK Miroslav. *MLM: Multi Level Marketing nebo podvod?* [online]. Poslední aktualizace: 23. 5. 2012. [cit. 12-3-2013]. Dostupné z: <<http://www.cleverandsmart.cz/mlm-multi-level-marketing-nebo-podvod/>>.

- Elektronická databáze článků ProQuest. *Growth of direct sales market in Russia slows to 3.8% in 2010*. [online]. Posl. aktualizace: 26. 4. 2011. [cit. 25-4-2013]. Dostupný z WWW: <<http://search.proquest.com/docview/863556006?accountid=17116>>.
- HOVORKOVÁ K. *V Rumunsku hrají prim peníze a vliv, říká český manažer*. [online]. Posl. aktualizace: 19. 2. 2013. [cit. 20-4-2013]. Dostupný z WWW: http://finance.idnes.cz/ales-tausche-personalista-generali-ppf-holding-v-rumunsku-pa0-/podnikani.aspx?c=A130218_080837_podnikani_kho.
- Filtru osmoza inversa RO 102 Booster*. [online]. Posl. aktualizace: neuvedena. [cit. 27-3-2013]. Dostupný z WWW: <<http://www.calorserv.ro/produse/Armaturi/Filtre-de-de-apa/filtre-cu-osmoza-inversa/filtre-apa-potabila-CALRO102P/>>.
- Interaktivní exportní profil země: Rumunsko*. [online]. Posl. aktualizace: 17. 1. 2013. [cit. 15-3-2013]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/interaktivni-exportni-profil-zeme-rumunsko-28231.html#!&chapter>>.
- INSEVAQUA*. [online]. Posl. aktualizace: neuvedena. [cit. 25-3-2013]. Dostupný z WWW: <<http://www.inservaqua.ro/>>.
- ISAC C; ISAC A. *About Direct Sales in the World, Europe and Romania*. [online]. Posl. aktualizace: 2011. [cit. 20-3-2013]. Dostupný z WWW: <<http://upet.ro/annals/economics/pdf/2011/part4/Isac-Isac.pdf>>.
- Jaká je kvalita vody v Evropské unii?* [online]. Posl. aktualizace: 28. 5. 2012. [cit. 30-3-2013]. Dostupný z WWW: <<http://www.vodarenstvi.cz/clanky/kvalita-vody-v-evropske-unii>>.
- MMF: Rumunsko dostane dva měsíce na dokončení reform*. [online]. Posl. aktualizace: 29. 1. 2013. [cit. 17-3-2013]. Dostupný z WWW: <<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/212852-mmf-rumunsko-dostane-dva-mesice-na-dokonceni-reform/>>.
- Multi level marketing*. [online] [cit. 22-3-2013]. Dostupný z WWW: <<http://www.multilevelmarketing.cz>>.

- NARIZHNAYA K.. *Direct Sales Booming in Russia*. [online]. Posl. aktualizace: 9. 3. 2011. [cit. 10-4-2013]. Dostupný z WWW: <http://www.sptimesrussia.com/index.php?action_id=2&story_id=33682>.
- OZMORALI H. *Direct Selling in Russia*. [online]. Posl. aktualizace: 10. 12. 2012. [cit. 10-4-2013]. Dostupný z WWW: <<http://www.worldofdirectselling.com/direct-selling-in-russia/>>.
- Romania nu indeplineste cerintele UE de monitorizare a calitatii apei potabile*. [online]. Posl. aktualizace: 22. 8. 2011. [cit. 27-3-2013]. Dostupný z WWW: <<http://www.infolegal.ro/romania-nu-indeplineste-cerintele-ue-de-monitorizare-a-calitatii-apei-potabile/2011/08/22/>>.
- Rumunsko*. [online]. Posl. aktualizace: neuvědena. [cit. 28-3-2013]. Dostupný z WWW: <<http://www.smartcompanies.cz/upload/File/Rumunsko.pdf>>.
- Rumunsko*. [online]. Posl. aktualizace: neuvědena. [cit. 22-4-2013]. Dostupný z WWW: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/rumunsko/index.html.
- Rumunsko: Finanční a daňový sektor*. [online]. Posl. aktualizace: 15. 10. 2012. [cit. 19-4-2013]. Dostupný z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rumunsko-financni-a-danovy-sektor-18756.html#sec3>.
- Rusko*. [online]. Posl. aktualizace: neuvědena. [cit. 20-4-2013]. Dostupný z WWW: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/rusko/.
- По методу прямых продаж*. (V souladu s metodou přímého prodeje.) [online]. Posl. aktualizace: 24. 5. 2012. [cit. 12-4-2013]. Dostupný z WWW: <<http://dknews.kz/po-metodu-pryamykh-prodazh-chislennost-vovlechennykh-v-eh-tu-sferu-kazakhstancv-ocenivaetsya-pochti-v-tret-milliona.htm>>
- Прямые продажи в Казахстане: правовое регулирование*. (Přímý prodej v Kazachstánu: právní úprava.) [online]. Posl. aktualizace: 11. 7. 2011. [cit. 11-4-2013]. Dostupný z WWW: <<http://journal.zakon.kz/4446299-prjamyje-prodazhi-v-kazakhstane-pravovoe.html>>.

Interní dokumenty firmy

AQUEL BOHEMIA. *Manuál poradce (verze 4)*. Liberec: AQUEL BOHEMIA, s.r.o., 2013.

AQUEL BOHEMIA. *AQUEL magazín 2009*. Liberec: AQUEL BOHEMIA, s.r.o., 2009.

AQUEL BOHEMIA. *AQUEL magazín 2010*. Liberec: AQUEL BOHEMIA, s.r.o., 2010.

AQUEL BOHEMIA. *AQUEL magazín 2011*. Liberec: AQUEL BOHEMIA, s.r.o., 2011.

AQUEL BOHEMIA. *AQUEL magazín 2012*. Liberec: AQUEL BOHEMIA, s.r.o., 2012.

AQUEL BOHEMIA. *AQUEL magazín 2013*. Liberec: AQUEL BOHEMIA, s.r.o., 2013.

Seznam příloh

Příloha 1	Statistika přímého prodeje v Evropě v roce 2011.....I
------------------	--

Příloha 1 Statistika přímého prodeje v Evropě v roce 2011¹

seldia

The European
Direct Selling Association

Direct Selling in Europe - 2011 Retail Sales

Total sales in the EU :13,4 billion € - Total sales in Europe : 17,8 billion €

Countries	2011 Sales		2011 Nr of Direct Sellers (5)			Nr. of employees in DS companies 2011	Selling methods		
	Local currency (millions)	€ (millions)	Nr	% women	% part-time		Person to Person	Party Plan	Other
Austria (2)	188,00	188,00	na	na	na	na	na	na	na
Belgium	128,29	128,29	16576	67%	72%	800	8%	80%	12%
Bulgaria (1)	105,00	54,00	141588	85%(4)	80% (4)	152	91%	9%	0
Czech Rep	5870,00	238,70	243811	93%	98%	406	90%	10%	na
Denmark (2)	328,00	44,00	69300	60%	93%	na	50%	50%	0
Estonia (1)	21,30	21,30	19600	90%	95%	106	95%	5%	0
Finland (2)	165,00	165,00	76000	80%	92%	200	62%	36%	2%
France	3700,00	3700,00	480000	78%	80% (4)	4837	64%	36%	0
Germany	2695,00	2695,00	284906	80%	91%	3317	48%	52%	0
Greece (1)	136,00	136,00	262491	na	na	400	na	na	na
Hungary	41373,00	148,00	335879	67%	33%	528	68%	13%	19%
Ireland	50,00	50,00	20264	70%	79%	102	94%	6%	0
Italy	2422,00	2422,00	405894	76%	94%	1752	65%	35%	0
Latvia (1)	16,00	22,65	25500	95%	95%	73	90%	10%	0
Lithuania (1)	258,00	74,72	30300	90%	95%	125	98%	2%	0
Luxembourg	40,00	40,00	2615	na	na	na	na	na	na
Netherlands	99,00	99,00	43495	76%	90%	580	82%	18%	0
Poland	2412,00	585,35	870000	88%	60%	1497	96%	4%	0
Portugal (1,2)	121,00	121,00	104268	91%	90%	256	89%	11%	0
Romania	888,00	209,47	289621	82%	11%	497	97%	3%	0
Slovakia (1)	93,00	93,00	110130	94%	71%	173	75%	25%	0
Slovenia	17,00	17,00	26500	65%	80%	90	15%	85%	0
Spain	541,00	541,00	262455	85%	94%	1370	na	na	na
Sweden	2600,00	288,00	104000	75%	95%	320	60%	40%	0
UK	1176,00	1355,00	426600	76%	88%	na	72%	28%	0
Total EU		13436,48	4654817	81%	70%	17531	70%	30%	
Croatia	510,00	68,55	6550	60%	95%	60	80%	15%	5%
Norway	717,00	92,00	91261	80%	80%	na	85%	15%	0
Russia (1)	105448,00	2579,16	4077181	87%	86%	5263	85%	15%	0
Switzerland (2)	431,00	349,66	12120	na	na	na	na	na	na
Turkey	1942,00	830,69	1190331	79%	na	836	98%	2%	0
Ukraine	4505,00	407,10	1354079	87%	97%	1639	90%	10%	0
Others (2)	na	52,17	na	na	na	na	na	na	na
Total		17842,92	11374219	84%	82%	25379	70%	30%	

©Copyright WFDSA/S na=not available

Note: figures are based on the entire industry (i.e. DSA member and non-member companies) unless otherwise noted. Sales figures are expressed at estimated retail level and exclude VAT. Annual average exchange rates for 2011 from the ECB were used to convert local currency to €.

(1) Figures are based only on DSA member companies

(2) Source: WFDSA research estimate

(3) Others: Andorra, Lichtenstein, Monaco, Malta, Iceland, Serbia (Source: WFDSA research estimate)

(4) 2010 data

(5) Direct sellers are career-minded entrepreneurs building their own business...or part-time entrepreneurs earning extra income. Through Direct Selling, they learn new skills, make new friends/contacts, gain greater self-esteem, and have the opportunity to give back to the community through the many social responsibility initiatives that Direct Selling companies undertake. Of this diverse group, many were customers of the products/services prior to becoming a company representative. As Direct Sellers, all enjoy significant discounts and in fact, some choose only to enjoy and use the discounted products and decide not to sell at all (Source: WFDSA)

¹ European 2011 Statistical Report: *Direct Selling in Europe - 2011 Retail Sales*. [online]. [cit. 10-4-2013].
<<http://www.seldia.eu/sites/default/files/uploads/General%20presentation%20final%202011%20only%20062012.pdf>>